

**PLA DE NEGOCI D'UNA EMPRESA COOPERATIVA  
D'ASSISTÈNCIA A LES PMR**

Memòria del Treball Fi de Grau  
Gestió Aeronàutica  
realitzat per:  
Maria Vidal i Ferreté  
i dirigit per:  
Guillem Perdrix Vidal  
Sabadell, 05 de Juliol de 2016



El sotasignat, Guillem Perdrix Vidal  
Professor/a de l'Escola d'Enginyeria de la UAB,

**CERTIFICA:**

Que el treball a què correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per na Maria Vidal Ferreté

I per tal que consti firma la present.

Signat: .....

Sabadell, 05 de Juliol de 2016.



## FULL DE RESUM – TREBALL FI DE GRAU DE L'ESCOLA D'ENGINYERIA

### Títol del Treball Fi de Grau (obligatori en tres idiomes: Català, Castellà, Anglès)

Pla de negoci d'una empresa cooperativa d'assistència a les PMR, Plan de negocio de una empresa cooperativa de asistencia a las PMR, Business plan of a co-operative company of PRM assistance

**Autor[a]:** Maria Vidal Ferreté

**Data:** *Juliol 2016*

**Tutor[a]/s[es]:** Guillem Perdrix Vidal

**Titulació:** Grau en Gestió Aeronàutica

### Paraules clau (mínim 3)

- Català: Cooperativa, PMR, Copermob, assistència, Aena, Reglament, plec
- Castellà: Cooperativa, PMR, Copermob, asistencia, Anea, Reglamento, pliego
- Anglès: Co-operative, PRM, Copermob, assistance, Aena, Regulations, sheet

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

- Català: El present treball consisteix en un pla d'empresa que proposa la transformació d'una empresa SL en una cooperativa per a la gestió de les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat a l'aeroport de Reus. Es detallen i s'analitzen aquells aspectes necessaris per tal que la empresa sigui viable, qualitativament, legal, financera, econòmica i en matèria de recursos humans. S'han seguit els Plecs de Preinscripcions Tècniques i de Clàusules Particulars amb la finalitat d'aconseguir el negociat de l'adjudicació que pot obrir a l'estiu de 2017.
- Castellà: El presente trabajo consiste en un plan de empresa que propone la transformación de una SL en una cooperativa para la gestión de las personas con movilidad reducida y discapacidad en el aeropuerto de Reus. Se detallan y analizan aquellos aspectos necesarios con el fin que la empresa sea viable, cualitativa, legal, financiera, económicamente y en materia de recursos humanos. Siguiendo los pliegos de Preinscripciones Técnicas y de Cláusulas particulares con la finalidad de conseguir el negociado de la adjudicación que puede abrirse el verano de 2017.
- Anglès: The current task contains an enterprise plan which analyze the transformation a limited society of viability of person with reduced mobility and discapacity management in co-operative company in the Reus airport. Have been detailed and analysed those necessary issues focusing the company viability over quality, loyal, financial, economically and Human Resources. We have follow the technical requisites and private Clauses in order to achieve the award negotiated openable summer 2017



<b><u>1. INTRODUCCIÓ.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
1.1. OBJECTIU/S DEL TREBALL.....	5
1.2. BREU INTRODUCCIÓ A L'ESTAT DEL ART DEL TEMA PROPOSAT .....	6
1.3. ESTUDI DE VIABILITAT DEL PROJECTE.....	9
1.4. PLANIFICACIÓ TEMPORAL DEL TREBALL .....	11
1.5. ALTRES COMENTARIS.....	12
<b><u>2. PRESENTACIÓ .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
2.1. DEFINICIÓ DEL NEGOCI .....	14
2.2. DESCRIPCIÓ DE L'EQUIP PROMOTOR .....	15
<b><u>3. PLA DE MÀRQUETING .....</u></b>	<b><u>16</u></b>
3.1. PRODUCTE I SERVEI .....	16
3.2. MERCAT.....	16
3.3. COMPETÈNCIA .....	20
3.4. PREU.....	21
3.5. PROMOCIÓ .....	22
3.6. PREVISIONS DE VENDES .....	23
<b><u>4. PLA DE PRODUCCIÓ I QUALITAT .....</u></b>	<b><u>25</u></b>
4.1. PRODUCCIÓ I PRESTACIÓ DE SERVEIS.....	25
4.2. QUALITAT.....	28
4.3. EQUIP I INFRAESTRUCTURES .....	29
4.4. SEGURETAT A LA FEINA I MEDI AMBIENT .....	31
<b><u>5. PLA D'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ .....</u></b>	<b><u>33</u></b>
5.1. ORGANITZACIÓ .....	33
5.2. GESTIÓ DE PERSONAL .....	36
<b><u>6. PLA JURÍDIC-FISCAL.....</u></b>	<b><u>40</u></b>

6.1.	DETERMINACIÓ DE LA FORMA JURÍDICA.....	40
6.2.	ASPECTES LABORALS DE L'EQUIP PROMOTOR.....	46
6.3.	ASPECTES LABORALS I SEURETAT SOCIALS DELS TREBALLADORS.....	46
6.4.	OBLIGACIONS FISCALS.....	47
6.5.	PERMISOS, LLICÈNCIES I DOCUMENTACIÓ OFICIAL .....	50
6.6.	COBERTURA DE RESPONSABILITATS .....	51
<b>7.</b>	<b><u>PLA ECONÒMIC – FINANCER.....</u></b>	<b>53</b>
7.1.	PLA D'INVERSIONS I FINANÇAMENT .....	53
7.2.	COMPTE DE RESULTATS.....	54
7.3.	PLA DE TRESORERIA.....	55
7.4.	BALANÇ DE SITUACIÓ.....	56
7.5.	SISTEMA DE COBRAMENTS I PAGAMENTS.....	56
<b>8.</b>	<b><u>VALORACIÓ.....</u></b>	<b>58</b>
8.1.	ANÀLISI DAFO .....	58
<b>9.</b>	<b><u>CONCLUSIONS.....</u></b>	<b>61</b>
<b>10.</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA .....</u></b>	<b>63</b>



# 1. Introducció

---

## 1.1. Objectiu/s del treball

L'objectiu general del treball és la redacció d'un pla de negoci d'una empresa constituïda dins del marc legal d'una cooperativa que ofereix servei als aeroports per a la gestió de les persones amb mobilitat reduïda.

Amb el treball es vol conèixer quina és la viabilitat de crear una empresa amb aquest servei. Per conèixer la viabilitat s'haurà d'analitzar els diferents factors interns i externs que afecten de manera directa o indirecta a la creació de l'empresa. Així com conèixer els objectius de cadascuna de les àrees que intervenen en la posada en marxa del negoci.

Finalment també es vol establir l'estructura interna d'una empresa cooperativa. Una estructura coherent, rigorosa i eficaç per al inici d'un projecte empresarial.

Pel que fa a nivell personal, també he volgut marcar-me uns objectius:

El motiu principal pel qual vaig decidir redactar un pla de negoci dins del marc legal d'una cooperativa, és perquè vull conèixer el funcionament d'aquestes. És a dir, entendre quines són les peculiaritats d'aquest sistema empresarial; passos necessaris per a la seva creació, bases legals, sistema soci-treballador, funcionament d'assemblees per a la presa de decisions, punts forts i dèbils d'escollir aquest sistema empresarial, conèixer diferents cooperatives de Catalunya, etc. En definitiva, fer una primera aproximació per a la creació d'una cooperativa.

Amb aquest treball també vull aplicar molts dels coneixements que he anat adquirint al llarg de la carrera. Ja que amb els diferents apartats proposats per a la redacció del pla de negoci, implemento continguts de diferents assignatures de l'àmbit empresarial, econòmic i aeronàutic.

Finalment, i en relació al punt anterior, vull aprofundir més en el funcionament de gestió d'un aeroport. Ja que l'empresa en creació requerirà d'un contracte de subcontractació amb un aeroport.

A més també es vol conèixer quines són les necessitats logístiques bàsiques per a les PMR i quins són els serveis que s'han d'oferir.

Així com aprofundir en els factors socials als que ha de respondre un aeroport i com, actualment s'està gestionant als principals aeroports del país.

## **1.2. Breu introducció a l'estat del art del tema proposat**

El treball té dos factors d'estudi i analitzar, primer, el concepte d'empresa cooperativa, i després, la gestió de les PMR dins d'un aeroport.

### **1.2.1. Moviment Cooperatiu**

Abans de conèixer els antecedents del moviment cooperatiu, cal que coneguem de manera superficial, què és una empresa cooperativa, i quins aspectes bàsics la diferencien d'un altre tipus d'empresa. Són societats amb plena autonomia de gestió i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica que associen persones físiques o jurídiques amb necessitats o interessos socioeconòmics comuns (Llei de cooperatives 12/2015, de 9 de juliol 2015). Totes les cooperatives tenen en comú uns valors principals: Adhesió voluntària i oberta, gestió democràtica, participació econòmica de les persones sòcies, autonomia i independència, educació, formació i informació, cooperació entre cooperatives, interès per la comunitat. Aquests valors es troben recollits a l'aliança cooperativa internacional.

La història del cooperativisme es considera que inicia amb les petites pedres que van anar posant grans pensadors (Plató, Robert Owen, Francisco Bacon), no obstant no és fins l'any 1844, amb la culminació de la revolució industrial, que no trobem la primera cooperativa. A un poble d'Anglaterra, Rochdale, que les conseqüències de la revolta, havia suposat pèrdua de capital pels treballadors i per tant van decidir unir-se per a poder subministrar-se de productes de primera necessitat, i va ser així com va néixer la primera cooperativa de consum. I poc a poc van anar sorgint diferents tipus de cooperatives, agràries, crèdit, de treball, ensenyament, habitatge, sanitàries, serveis...

Un altre moment clau va ser quan al 1895 a Londres va néixer l'organisme representatiu del cooperativisme mundial, l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que va ser la principal gestora de l'evolució mundial del moviment. Al principi només estaven representats 13 estats (entre els quals no es trobava Espanya). L'Aliança, pel de paller de l'evolució d'aquest moviment, ha pogut sobreviure a les dues guerres mundials donant nitidesa i rigorositat a les cooperatives, fins arribar a aglutinar 230 organitzacions de més de 100 estats, és a dir, representant més de 730 milions de persones al món.

La principal acció que l'aliança ha dut a terme, va ser quan al setembre de 1995 (100 anys després de la seva creació) va redactar la Declaració sobre la Identitat Cooperativa, on s'inclou els principis bàsics per a guiar les organitzacions cooperatives. Declarant així els valors principals (abans esmentats) i definint el terme cooperativa: "Una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit de manera voluntària per a satisfer les seves necessitats i

aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes, per mitjà d'una empresa que es posseeix en conjunt i es controla democràticament”.

Aquest creixement que s'ha comentat, ha estat força gradual, i encara que cada dia hi hagi més cooperatives, sembla que mai podran tenir un gran pes a l'economia mundial actual, ja que la voluntat de voler fer les coses democràticament i sostenibles socialment, provoca en general, tenir dificultats per fer front a l'actual competència de lliure mercat. No obstant, aquest model permet a les empreses ser molt més fiables i consistents, ja que els fonaments i les accions acostumen a ser estables. Tot i que mica en mica, a nivell mundial, està esdevenint més “moda” i agafant un paper, encara que no principal, sí protagonista.

A nivell nacional, l'evolució que han realitzat les cooperatives ha estat semblant en els orígens, tot i que ha patit una mica més d'estancament a mitjans del segle XX.

La primera llei de cooperatives data de 1894, per influència de la llei francesa del 1884. Aquesta llei estava destinada a empoderar a la classe treballadora, atorgant un conjunt d'avantatges, eximint-la d'obligacions comptables, donant beneficis fiscals i permetent adoptar la forma mercantil més adequada segons els integrants.

Amb l'entrada de la República es va realitzar una llei, on per primera vegada es va trobar una definició del què és una cooperativa. I es va realitzar una llei comuna per a tota Espanya.

Però al 1934, des de les Corts de la República s'aprovava la Llei de l'Estatut Interior de Catalunya on en l'article 12 es deia que: “La Generalitat fomentarà i propulsarà el cooperativisme i el mutualisme”.

Aquest fet, a mode històric, ens demostra com a Catalunya sempre se li ha donat un paper rellevant des de les autoritats i la societat en general. L'èxit de les cooperatives a Catalunya es pot explicar, en primer lloc, perquè des dels inicis hi va haver una certa presència del cooperativisme en l'àmbit rural, íntimament unit a l'associacionisme agrari, amb l'objectiu de minimitzar riscos i reduir les despeses. També ho explica, que van aparèixer òrgans defensors i publicitaris, reivindicadors del cooperativisme. Publicacions als diaris, *El Obrero* i *La Asoiación*, van publicar forces articles relacionades amb el cooperativisme. També el paper de la nova escola va permetre que el sistema educatiu apostés per el cooperativisme.

Des d'aleshores, el moviment cooperatiu a Catalunya no ha parat de créixer i establir-se a l'economia del país. Actualment, gairebé en tots els sectors es pot trobar l'existència d'una empresa cooperativa. Un dels principals sectors ha estat el del transport de mercaderies, l'escolar i, evidentment, el rural. No obstant, no s'ha trobat cap empresa relacionada amb el sector aeronàutic, és a dir, activitats per a l'aeroport o l'espai aeri.

Per acabar de conèixer la situació de les cooperatives a Catalunya, a continuació es presenta algunes notícies que resumeixen alguns dels aspectes comentats, creixement, justícia social, estabilitat, facilitats legislatives, oportunitats, importància a Catalunya...



### 1.2.2. Gestió de les Persones amb mobilitat reduïda i discapacitat

La inclusió de les persones amb diversitat funcional sempre ha demanat molta atenció, tant des de la basant urbanística, educacional, social, laboral... Ja que per molts avenços que es realitzin encara queden molts passos per aconseguir que la vida d'aquestes persones pugui ser independent i digne.

Si construir una ciutat completament adaptada per aquest col·lectiu és difícil, ja que en la seva construcció no hi havia consciència, el mateix passa amb un aeroport, que tot i tenir dimensions més reduïdes, la infraestructura tecnològica i logística és més complexa.

No obstant, tot i que va costar gairebé 85 anys des de la construcció del primer aeroport, la gestió de les PMR ja està normativitzada, regulada i controlada en gairebé tots els aeroports del món.

AENA va començar la seva feina d'adaptació i inclusió l'any 1998 amb el projecte Sin Barreras, que assegurava que la infraestructura aeroportuària estava preparada per a qualsevol persona. No tant sols, va promoure la transformació de les terminals ja existents, sinó que la construcció de noves terminals ja ofereixen una accessibilitat fàcil i total fins i des de l'avió. AENA l'any 2008 també va començar a oferir un servei d'assistència personalitzada fins l'avió, amb persones capacitades per a les necessitats que tingui el passatger.

Les companyies aèries també han detectat que la solució d'aquesta problemàtica els hi podia afavorir i juntament amb els aeroports col·laboren a fer possible l'accés a viatjar amb avió.

El que va donar estabilitat a aquestes adaptacions va ser la redacció del Reglament (CE) 1107/2006 del Parlament Europeu, que es va posar en marxa a partir del 26 de Juliol del 2008, on s'especificava, homologava i normativitzava tots els serveis que s'havien d'oferir als aeroports de la UE.

### **1.3. Estudi de viabilitat del projecte**

La viabilitat del projecte, també forma part de ser un dels objectius finals del pla de negoci, és a dir, un cop redactat i analitzat tots els factors necessaris i d'entorn de l'empresa, saber si aquesta té futur/demanda o no dins del mercat.

No obstant, abans de començar s'analitzaran alguns factors clau de manera superficial, per a saber si és viable o no l'entrada de l'empresa.

La viabilitat econòmica, sempre suposa un dels factors de decisió més rellevants alhora de continuar amb un projecte, ja que en part és el més imprevisible i que depèn més del punt de vista del soci. Per això, durant el pla de negoci cal que es valori les diferents situacions i es detallin les despeses i ingressos.

Abans de començar el pla de negoci, no es pot conèixer clarament quines seran les principals partides del pressupost, no obstant, es considera que la inversió inicial del projecte no serà suficient amb la contribució dels socis, i s'haurà de demanar crèdit i subvencions, ja que caldrà comprar material específic per a l'activitat. Però tal com s'ha especificat en l'apartat 2, moviment cooperatiu, des de les institucions es premia aquest tipus d'empresa.

Els beneficis del projecte vindran en gran mesura del contracte amb l'aeroport, així que aquí recau el principal risc. No obstant, un cop guanyat el concurs de gestió, la viabilitat econòmica està assegurada.

La viabilitat tècnica en aquest cas es força estable, ja que la principal infraestructura necessària ve donada per l'aeroport, i la resta de recursos específics, no suposen restriccions alguna, ja que

són eines tecnològiques que no ofereixen massa complicació i que les persones seleccionades per el servei tindran coneixements previs d'utilització.

I per últim, cal destacar la viabilitat legal del projecte, que amb l'objectiu amb el qual neix l'empresa, es creu que el compliment de la normativa serà els mínims des dels quals es partirà en el servei a oferir. No obstant, s'haurà de tenir en compte també el compliment legal específic de les cooperatives.

## 1.4. Planificació temporal del treball

	<i>Febrer</i>	<i>Març</i>	<i>Abril</i>	<i>Maig</i>	<i>Juny</i>	<i>Juliol</i>
Assignació TFG	Dilluns 22					
Reunió Tutor	Dijous 4 i 25		Dijous 7	Dijous 5 i Dimarts 24	Dimecres 1 i Divendres 24	
Informe previ			Setmana del 18 al 22			
Entrega de l'estat actual		Dimecres 23	Dilluns 18	Dilluns 9 i Dilluns 23	Dilluns 13 i dilluns 27	
Introducció			x			
Pla de màrqueting				x		
Pla de producció i qualitat				x		
Pla d'organització i gestió				x		
Pla jurídic-fiscal			x			
Pla econòmic – financer					x	
Valoració					x	
Entrega final del TFG						Setmana del 1 al 6

Presentació oral	Setmana del 18 al 22
---------------------	----------------------------

El treball es separa en 7 grans blocs, introducció, pla de màrqueting, pla de producció i qualitat, pla d'organització i gestió, pla jurídic –fiscal, pla econòmic – financer i valoració.

Tot i que l'ordre lògic i establert, es el ordre amb el que s'ha presentat els punts, per tal d'aprofundir més en les característiques de les empreses cooperatives, el pla jurídic – fiscal és el primer que s'està realitzant.

Un cop organitzats aquests punts ja s'entrarà a aprofundir els altres, ara sí, en l'ordre dictat.

### **1.5. Altres comentaris**

Cal tenir en compte diferents problemes que poden haver-hi durant la realització del treball, a fi de poder crear mesures preventives i correctives, si s'escau. Podem trobar dos tipus de riscos, el intrínsecs a qualsevol treball, i els específics per aquest en concret.

Dels generals, l'organització del temps és el risc que més mesures preventives necessita, ja que al ser jo mateixa qui gestiono el meu temps, puc caure en l'error de deixar feina pel final i no poder aprofundir en certs temes que em podria interessar. Per això, em marcaré un dia a la setmana on hauré d'anar a una sala d'estudi per redactar coses del treball.

També, puc caure en la utilització excessiva de les fonts d'informació virtuals, i no realitzar recerques més profundes i professionals. Per això, ja he començat a establir contacte amb els i les treballadors/es de l'empresa UTEpmr que són els que actualment gestionen el servei de les PMR a l'aeroport del Prat – Barcelona. Així com també he anat a la xerrada *Crea la teva pròpia Cooperativa* realitzada per la Federació de Cooperatives de Treball on es feia una introducció a quins són els passos necessaris per a construir una empresa cooperativa.

Finalment, també em puc trobar que hi hagi moments que el treball em desmotivi, per això cal donar-li una constància per tal de poder indagar més en aquells aspectes que més em puguin interessar.

Pel que fa als riscos que té el meu treball en concret, existeix la possibilitat que no aprofundeixi en les necessitats totals que tenen les PMR dins d'un aeroport. Així com no tingui suficients coneixements per millorar la gestió ja existent.



També em preocupa el fet d'encallar-me alhora d'analitzar l'entorn i la competència, ja que, tot i poder tenir contacte amb l'empresa gestora de l'aeroport de Barcelona, no puc conèixer totes les empreses que m'agradarien, ni tots els aeroports. No obstant, per això, em posaré amb contacte amb Aena per aprofundir-hi més.

Alhora, cap la possibilitat, que vulgui crear una empresa massa complexa per el que pot suportar una empresa d'aquest estil de nova entrada en el mercat. I això em suposi dificultats en el moment de justificar la implementació del negoci. Per això caldrà tenir sempre en ment la normativa legal que exigeix el marc legal de les cooperatives, i anar realitzant anàlisis DAFO en diferents moments de la redacció del pla.

A part d'aquests riscos detectats i analitzats, cal també, anar fent avaluacions de la situació del treball, tant des del punt de vista del negoci com de com estic jo envers la feina realitzada.

## 2. Presentació

---

Copermob és una empresa cooperativa que ofereix servei a les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat en els aeroports. Neix de l'antiga empresa Handling Serveis.cat que amb el ferm convenciment que les persones són les que creen el capital i no el revés, que la sensibilitat empresarial ha de transformar per poder avançar i millorar com a societat i que la sostenibilitat econòmica, territorial i mediambiental s'aconsegueix a partir de la coherència en les accions del dia a dia, s'ha decidit transformar la societat limitada en cooperativa de treball.

En els darrers 6 anys l'empresa estava subcontractada per l'entitat Aeroports de Catalunya de la Generalitat de Catalunya donant servei a la gestió de les PMR a l'aeroport d'Alguair.

La direcció va decidir no entrar a presentació de l'adjudicació passada amb la voluntat de centrar-nos en la creació de la cooperativa. No obstant, el personal de l'empresa ha optat per continuar formant part de l'equip gestor de l'actual empresa adjudicatària LESMA Handling.

En el present document es vol detallar els aspectes i característiques necessàries d'aquesta nova empresa i analitzar-hi la viabilitat futura.

### 2.1. Definició del negoci

Copermob oferirà aquells serveis necessaris per tal que les persones amb alguna deficiència física (sensorial o de locomoció) o mental pugui realitzar amb total comoditat tots els tràmits i accions requerits per tal de garantir el lliure accés al transport aeri. Aquests serveis s'ofereixen des de l'aeroport als seus usuaris a cost zero, ja que és l'empresa gestora de l'aeroport la subcontractant a partir de sistema negociat dels serveis.

Els serveis que es presenten als usuaris són, aquells especificats en el Reglament 1107/06<sup>1</sup> del Parlament Europeu i del Consell, veure annex I, i apart aquells serveis que es consideren necessaris per tal de fer digne i fàcil el trajecte d'aquests col·lectius.

Busquem un servei especialitzat i adequat, amb uns treballadors/es que vetllin per a la dignitat de les PMR i contribueixin a que aquestes tinguin plena capacitat de viatjar.

L'objectiu inicial és realitzar el servei a l'aeroport de Reus, ja que es considera que compleix amb unes necessitats mínimes les quals una empresa de nova entrada pot donar sortida i agafar experiència per a poder anar entrant dins del sector i competir amb les grans empreses de gestió integral dels aeroports que actualment operen.

---

<sup>1</sup> Parlament Europeu i Consell de l'Unió Europea (2006) REGLAMENTO (CE) No 1107/2006 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 5 de julio de 2006 (i.204) Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2006/204/L00001-00009.pdf>

## **2.2. Descripció de l'equip promotor**

L'empresa consta de 2 socis fundadors, Bernat Mora Maltas i Maria Vidal Ferreté, amb 5 anys d'experiència dins del sector empresarial i d'integració social, respectivament.

El perfil dels socis fundadors és molt variat però alhora complementari entre sí, fet que ofereix un treball en equip més enriquidor, complet i instructiu.

Més personalment i detallada, el perfil professional que té cada un dels socis fundadors és el següent:

Mora Maltas, Bernat: Graduat en Treball Social per la Universitat de Barcelona, amb d'Orientació i inserció laboral de persones amb Discapacitat per la universitat d'Euroinnova Formación .Va treballar durant 2 anys a l'aeroport del Prat amb l'empresa UTE Pmr dedicada a la gestió de les PMR a aquest aeroport. Ha treballat a FUCODA, Fundosa Control de Datos y Servicios, S.A en el departament de recursos humans. Aquesta empresa dedicada a la consultoria de formació, màrqueting directe i solucions integrals TIC, té com a objectiu principal la integració laboral dels seus treballadors, amb una visió empresarial de la discapacitat. I des de fa 4 anys dirigeix el departament de Recursos Humans de l'empresa Handling Serveis.cat.

Les seves responsabilitats en l'empresa són, co-direcció general, atenció a l'usuari i direcció de recursos humans.

Vidal Ferreté, Maria: Graduada en Gestió Aeronàutica per la Universitat Autònoma de Barcelona, amb un màster de Social Economy and Social Work per la University of Applied Sciences de Wien (Alemanya). Ha treballat durant cinc anys a la companyia aèria Pullmantur Air en el departament d'administració, durant 2 anys va ser sòcia-treballadora de la cooperativa logística Internacional en el departament de control de la gestió i els darrers 8 anys s'ha dedicat a la direcció de l'empresa Handling Serveis.cat.

Les seves responsabilitats dins l'empresa Copermob, són la co-direcció general, direcció financera i administrativa, màrqueting, compres i gestió del departament d'incidències

## 3. Pla de màrqueting

---

### 3.1. Producte i servei

Des de l'empresa Copermob s'aposta per la gestió integral del servei de gestió de les PMR als aeroports. Una gestió exhaustiva i completa amb l'objectiu principal de poder assegurar que les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat tenen completa autonomia per a viatjar. Es vol realitzar un canvi en la concepció de portadors de persones a facilitadors durant els tràmits operacionals i necessaris per tal de poder utilitzar el transport aeri.

Aquesta gestió integral comença a la part més baixa de la piràmide, oferint els serveis mínims, aquells establerts i reglamentats en el Reglament, en els que s'estableix l'assistència i disposicions necessàries mínimes prestada sota la responsabilitat tan de les entitats gestores de l'aeroport com per les companyies aèries. L'empresa realitzarà el servei des que el passatger arriba a l'aeroport fins que embarca a l'avió, on passarà a ser responsabilitat de la companyia aèria i des de que arriba a l'aeroport fins a la sortida d'aquest.

Copermob oferirà un servei de qualitat, oferint, informació als usuaris del servei per tal que puguin viatjar amb tranquil·litat i formats. També presentarà un servei d'incidències. I treballarà de manera directe amb les companyies aèries per tal de poder facilitar els tràmits de sol·licitud del servei de manera més ràpida i assossegant.

També, cal que es vetlli per el bon manteniment de les infraestructures per a oferir un servei adequat. És a dir, realitzar inspeccions rutinàries de les infraestructures de l'aeroport; avaluant la qualitat de les infraestructures, el bon ús d'aquestes.

Finalment, i potser la raó de creació d'aquesta empresa, Copermob treballarà perquè la gestió d'aquestes persones dins l'aeroport no compleixi els serveis mínims reglamentats, sinó que pugui oferir qualitat humana a les persones amb aquestes necessitats específiques. Podent oferir a personal qualificat i sensibilitzat en matèria de persones amb discapacitat i mobilitat reduïda.

### 3.2. Mercat

Per a l'elaboració del informe del mercat, cal estudiar la situació del sector aeronàutic, així com la situació de la gestió de les PMR en la mobilitat, centrant-nos més concretament en aquesta gestió dins dels aeroports en general i més concretament, l'aeroport de Reus.

Coneixent el mercat del sector aeronàutic, i més concretament el dels aeroports, podem arribar a conèixer la tendència i dimensió del mercat en el que es vol endinsar-se<sup>2</sup>. Actualment, el

---

<sup>2</sup> Informació extreta de l'informe realitzat per la CNMC el Juliol del 2014: EL SECTOR AEROPORTUARIO EN ESPAÑA:SITUACION ACTUAL Y RECOMENDACIONES DE LIBERALIZACION

transport aeri, tant de passatgers com de mercaderies, presenta unes taxes mitjanes de creixement anual d'entre el 5 i 8%. A part la forta competència que existeix, per causa del constant dinamisme que demana, ha confluït amb una reducció dels preus i augment de les ofertes.

Des del Ministeri de Industria, en el Pla Integral de Política Industrial 2020 es reconeix el sector aeroespacial (sector en el qual s'emmarca el sector aeronàutic) com un dels sectors estratègics futurs per a la indústria espanyola.

Aquesta afirmació es justifica entenent que, es un sector que afecta a molts altres sectors, turisme, comerç internacional, tecnologia, etc., té una gran capacitat de creació de llocs de treball i suposa un sector generador de riquesa i alt valor afegit.

Pel que fa al tema que ens ocupa directament, els aeroports, cal tenir en compte abans de tot, el gran salt d'imatge que ha patit en els darrers 10 anys. Ha passat de considerar-se un monopoli natural a una unitat de negoci potencialment rentable, fet que provoca i provocarà la constant privatització dels organismes gestors dels aeroports, espai estrictament necessari per el desenvolupament de la tasca aeronàutica.

No obstant, a l'estat Espanyol la gestió continua tenint participació pública amb un únic gestor, Aena Aeropuertos, el qual s'encarrega de 46 aeroports i que suposa el 10% del PIB de l'estat. Hi ha una forta regulació centralitzada de tarifes, costos i remuneració per tant, tot i que ja sonen les campanes de privatització, i sobretot des de la sortida a la Borsa al febrer del 2015, encara té una gestió molt regulada que augura anys de binomi de gestió publica-privada.

La situació financera d'Aena Aeropuertos presenta any rere any millora respecte els exercicis anteriors, no obstant continua exhibint un gran endeutament a causa de les grans inversions realitzades i de la contenció prolongada de tarifes.

Per tant tot i ser un sector rellevant per a l'economia de l'estat, cal destacar que la gestió d'aquest sector mostra ineficiències. Així que per tal que el sector aeronàutic pugui seguir amb la tendència d'augment que porta vivint els últims 20 anys caldrà una gestió més flexible a nivell local.

Les PMR fa uns anys que formen part de la consciència col·lectiva. I s'ha treballat per lluitar contra la discriminació de les persones que pateixen alguna discapacitat, tant des de la basant logística com social. No obstant, aquests canvis van començar a despuntar poc abans de

l'arribada de la crisi econòmica mundial, quan s'estava remodelant molts equipaments, tant a les ciutats (transport públic, espais públics, ajudes per a l'adaptació d'espais privats...) com als aeroports (posada en marxa del Reglament al 2006). No obstant, la dificultat econòmica posterior va suposar un estancament d'aquesta transformació, i això va suposar que les accions i canvis que s'havien realitzat oferien uns serveis mínims, però no de qualitat. Per tant, actualment, les PMR tenen possibilitat de mobilitat en els diversos transports (tant aeri, terrestre com aquàtic) però en canvi, queda molt camí per a recórrer per aconseguir que tinguin un servei de qualitat, digne i que permeti augmentar la seva autonomia.

La gestió real de les PMR en els aeroports va començar al 2006 quan el Parlament Europeu i el Consell van redactar un reglament sobre els drets de les persones amb discapacitat o mobilitat reduïda en el transport aeri. El Reglament va permetre que tots els aeroports de la UE i les companyies aèries que tenen activitat dins dels països de la UE tinguessin clars els mínims que havien d'oferir als passatgers. El Reglament buscava l'equilibri entre la necessitat de que les PMR realitzin els requisits operacionals de seguretat i gestió com qualsevol passatger i que es millorés la seva qualitat del viatge així com donar-li autonomia.

La necessitat de complir el Reglament va permetre la millora d'infraestructures dels aeroports, evitant les barreres arquitectòniques existents i augmentant la investigació tecnològica de cara a la construcció de nous aeroports. També, fou el trampolí de l'acció *Sin Barreras* (2008) que va llençar Aena Aeropuertos, la qual buscava facilitar que les persones amb discapacitat tinguessin major accessibilitat alhora de moure's dins d'un aeroport.

No obstant, el Reglament no ha tingut una lectura heterogènia i en alguns aeroports, però sobretot des de les companyies aèries, hi ha hagut una interpretació laxa i de mínims. Per això, des de la Comissió Europea s'està estudiant i treballant per tornar a donar-li força detectant els punts forts i dèbils actuals per tal d'oferir accions de millora i establir una normativa comuna sobre el règim sancionador. Així que es considera que en un període menor a dos anys, des dels aeroports hauran de tornar a fer un plantejament de les seves bases en aquesta matèria amb la finalitat de poder respondre a les exigències del Reglament. Per tant, l'exigència futura per part de la comissió Europea demanarà unes empreses gestores de major qualitat i exigents.

Realment, el futur de la gestió de les PMR cada vegada agafa major coneixement social, ja que una de cada sis persones europees pateix algun tipus de discapacitat. I aquesta xifra patirà una tendència a l'alça ja que existeix un envelliment general de la població. I la millora de la qualitat d'algunes discapacitats fan que les persones que les pateixen visquin més anys i demanin major autonomia i qualitat de vida.

Un cop analitzat la situació actual i futura el mercat, també cal conèixer el client amb el que es tractarà des de l'empresa.

El client principal a qui se li ha de realitzar la venda del negoci, és a l'empresa gestora dels aeroports, ja que són ells qui al final apostaran per la compra o no del nostre servei. Per tant, les persones que intervenen en el procés de compra exigeixen a l'empresa uns requisits diferents que les PMR.

El principal requisit de l'empresa gestora de l'aeroport davant la compra del servei, és un pressupost acorat amb la seva partida. Així com un servei eficient, que compleixi els requisits establerts en els Plecs de preinscripcions tècniques i en el Plec de Clàusules Particulars (PCP); que tingui autosuficiència d'acció i que no provoqui dificultats alhora de realitzar l'activitat normal de l'aeroport.

El sector aeronàutic ha d'entendre que un bon servei cap a les PMR, significa un augment del seu mercat objectiu . Una PMR acostuma a deixar de fer coses per falta d'adequació a les seves necessitats, però en canvi si se'ls hi proporciona una manera senzilla, còmode i autònoma de viatjar tindran més predisposició a usar aquest mitja de transport.

L'aeroport de Reus, que es troba a 3km de Reus i a 13 de Tarragona, és un petit aeroport pel qual hi van passar l'any passat 705.067 passatgers tot i que va tancar l'any 2015 amb pèrdues de passatgers, aquests darrers mesos està obtenint un augment lleuger dels passatgers. Operen companyies low-cost únicament, com Ryanair, ASL Airlines, Royal Flithgts...

La gestió de l'Aeroport de Reus és a càrrec d'Aena Aeropuertos, no obstant Aeroports de Catalunya té per objectiu afavorir el desenvolupament del transport aeri a Catalunya. Per aquest motiu participa de forma conjunta amb les institucions del territori, en la comercialització de les infraestructures aeroportuàries catalanes.

L'aeroport contracte les empreses concessionàries a partir de negociats. Actualment la gestió de les PMR està en mans de l'empresa Multiservicios Aeroportuarios. La gestió va ser concedida<sup>3</sup> el 2015 per 2 anys amb un import màxim de licitació de 443.250,00€.

Pel que fa a Reus, cal destacar que, forma part de la xarxa de Municipis Cooperatius, aquesta adhesió implica que es manifesta el compromís polític i social ver les activitats d'economia social. I per tant, es treballa amb entitats i organismes per la prioritització d'empreses d'economia social a la seva contractació pública, a traves de clàusules socials que discriminen positivament el cooperativisme.

---

<sup>3</sup> Adjudicació presentada en el BOE 170 del 17 de Juliol del 2015:  
<https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/17/pdfs/BOE-B-2015-22606.pdf>

No obstant, el client a qui se li ofereix el producte són les PMR a qui els hi arriba el servei de manera gratuïta. Les persones que demanden el servei, són persones amb diferents tipus de perfils i necessitats diferents, no obstant, tenen en comú la voluntat d'agafar un vol per arribar a un destí, així com el fet de tenir alguna mancança alhora de realitzar els requisits operacionals amb total llibertat i autonomia. Per tant, tots els passatgers s'acostaran per un mateix motiu, però en canvi, no hi haurà una demanda del servei comuna. Per això cal tenir en compte alhora de definir el possible client, la discapacitat, l'edat i si el passatger realitzarà el trajecte sol o acompanyat.

Actualment, les PMR prioritzen el us del transport terrestre perquè ho veuen més adaptat als seus requisits. Per tant, amb la finalitat de poder equiparar el servei ofert per el transport terrestre cal oferir-los facilitats tant logístiques com informatives. Facilitar la feina de contractació, realitzar major difusió del servei, donar sortida a les necessitats sorgint i també canviar el paradigma del servei com a element acompanyant (que provoca que certs clients considerin que amb el propi acompanyant ja és suficient) per un servei més ampli i útil que faciliti a la PMR realitzar a aquesta activitat sola.

### **3.3. Competència**

L'adjudicació de la gestió les PMR en els aeroports espanyols està repartida en diferents empreses. Les principals són: Clece, Multiservicios aeroportuarios, Efs mantres, Ferrovial Servicios, Iberia, Swissport, Atlantica de handling, Ute Pmr.

La gran majoria d'aquestes empreses ofereixen serveis integrals a la gestió aeronàutica, és a dir, que poden respondre a més demandes a part del servei a les PMR. També trobem empreses que no tant sols es dediquen als serveis aeronàutics, sinó que també poden ofereixen servei a molts altres sectors.

La competència directa a la qual s'ha de fer front, són aquelles empreses amb una oferta de serveis destinats a la gestió aeroportuària reduïda, i aquelles empreses que actualment estiguin donant serveis a petits aeroports, principalment del territori català.

#### **3.3.3. Multiservicios Aeroportuarios S.A**

L'empresa forma part del grup Clece, i va ser constituïda per aquesta i per Iberia, dos grans referents del sector. MA es troba en una de les més popular i reconegudes del sector, evidentment a la sobra de Clece, propietària de l'empresa. Els seus ingressos anuals el 2014 foren de 62.335.000€, tot i la xifra elevada, cal destacar el descens de vendes que està patint en els darrers anys.



L'empresa ofereix serveis integrals als aeroports de handling, tant per a aeroports com per les aeronaus. A part de la gestió de les PMR, també ofereix gestió de les sales VIP i centres de negocis, condicionament i manteniment de les instal·lacions i infraestructures, acompanyament a menors, servei de maleters...

Actualment dona servei d'atenció a les PMR en 10 aeroports espanyols, entre els quals trobem l'aeroport de Reus. El servei que ofereix esdevé el servei de mínims que es demana al Reglament Recepció a l'arribada, ajuda a la gestió d'equipatge, acompanyament de recorregut, i la gestió de la recepció.

Tot i la bona posició de l'empresa al sector, MA ha patit denúncies de treballadors/es per contractació fraudulenta dels seus treballadors, on molts d'ells/es estant constantment firmant contractes temporals.

#### **3.3.4.EFS Manters**

EFS es va crear fa 25 anys oferint serveis de manteniments de passarel·les d'embarcament de passatgers i d'assistència a aeronaus. Actualment, ha ampliat la seva gama de serveis oferint muntatge i manteniment d'altres equips electromecànics i electrònics. També han ampliat el serveis que ofereixen a l'aeroport, oferint, gestió de carros portaequipatges, serveis d'informació, atenció al públic (gestió de reclamacions, sales VIP, PMR; gestió dels punts d'informació).

L'empresa treballa i gestiona aeroports de dimensions reduïdes, per això no té una gran popularitat dins del sector. Des del 2012 la seva capitalització està augmentat lleugerament així com el reconeixement i l'estatus de la marca.

Actualment, al haver-se diversificat l'empresa, la gestió aeroportuària ha quedat casi bé en segon terme, davant d'altres sectors on s'han especialitzat més, majoritàriament des de la basant tecnològica.

La seva presència en els aeroports d'Aena és bastant minsa, no obstant, cal considerar-la com a competència principal des del moment que es l'empresa encarregada de gestionar l'aeroport de Girona – Costa Brava.

### **3.4. Preu**

Al tractar-se d'una adjudicació pública, el preu ve estipulat per les bases de la negociació. En aquest cas, l'adjudicació passada va ser concedida per un preu de 4443.250,00€. No obstant, la voluntat de Copermob és poder rebaixar en un 5% el cost del servei amb l'objectiu de fer una

proposta més atractiva que els competidors i augmentar les possibilitats de guanyar l'adjudicació.

Tanmateix, es reivindicarà clàusules socials entenent que, la contractació pública no pot ser considerada com un fi en si mateix, sinó que ha de esdevenir una eina jurídica al servei dels poder públic per el compliment efectiu de les polítiques públiques.

Així que amb el compromís de l'ajuntament de Reus cap a les cooperatives i amb la voluntat d'Aeroports de Catalunya com entitat de la Generalitat de Catalunya de donar suport a aquells aeroports del territori català, es considera que aquesta clàusula serà valorada.

### **3.5. Promoció**

Tal com s'indica en el Plec de Prescripcions Tècniques (PPT) de l'aeroport de Reus<sup>4</sup> de 2015 l'adjudicatari no podrà realitzar cap tipus de promoció en el seus medis. No obstant, si que es podrà, sota el nom i vistiplau d'Aena, oferir informació del servei.

La activitat d'informació que realitzarà l'empresa tindran com a objectiu donar a conèixer la iniciativa per tal d'aconseguir trencar les barreres mentals que persones amb discapacitat o mobilitat reduïda puguin tenir envers viatjar amb avió. Tanmateix, també es vol aconseguir arribar a conscienciar de la problemàtica que tenen algunes persones quan viatgen amb avió.

El servei d'informació ha de començar amb que el possible viatger conegui que té aquesta opció, i que això li permeti decidir-se a volar. Aquesta acció ha d'estar lluny dels aeroports (on la persona està allà per realitzar el vol).

Les PMR acostumen a prioritzar el ús del tren davant de l'avió, ja que les gestions operacionals i la possibilitat de moviment dins del tren és major, sumat a la preocupació generalitzada emergent, sobre el mal tracte de les cadires de rodes als aeroports; tot i que l'avió acostuma a ser més barat. Per això caldrà persuadir al viatger informant i formant-lo de les facilitats que ofereixen els gestors de les PMR, així com els drets que tenen.

Per això, es realitzaran tallers d'informació i autonomia a diferents entitats i organitzacions dedicades amb el tractament de persones amb discapacitat o mobilitat reduïda. Com per exemple, l'associació amb Síndrome de Sords de Reus, La Tutela (Fundació Privada Catalana Tutelar De Discapacitats Psíquics), Associació de Downs de Tarragona, etc. Aquesta formació es durà a càrrec d'en Bernat Mora Maltas amb la col·laboració de l'Associació Antibarreres 2AB de Reus, que des del 2006 ja realitza tallers per a persones amb discapacitat, no obstant, mai abans dirigida a les barreres aeroportuàries.

---

<sup>4</sup> Aena Aeropuertos, S.A (2015) SERVICIO DE ASISTENCIA A PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA (PMR) EN EL AEROPUERTO DE REUS. (Pliego de Preinscripciones Técnicas)

### 3.6. Previsions de vendes

L'empresa enfoca aquest projecte des d'una basant molt humil i realista de la situació. La previsió d'adjudicacions prevista és d'un aeroport el primer any.

S'està treballant per tal d'aconseguir l'adjudicació de l'aeroport de Reus. Actualment gestionat per l'empresa Muliservicios Aeroportuarios SA que té un contracte de dos anys (des de l'any 2015) amb possibilitat de pròrroga d'un any més un any, no obstant, també es consideren les opcions dels aeroports de Girona – Costa Brava o el retorn a la gestió de l'aeroport de l'Alguaire com a empresa cooperativa.

Un cop la cooperativa tingui suficient estabilitat, es buscarà la gestió de més d'un aeroport amb l'objectiu d'arribar a gestionar aeroports amb més de 2.000.000 passatgers.

Per tant, les previsions de venda es detallen de la següent manera:

**Curt termini:** Aconseguir la licitació de l'aeroport de Reus o en el seu defecte l'adjudicació d'altres aeroports de del territori català, exceptuant el Prat.

**Mig Termini:** Ampliar la concessió de serveis a més d'un aeroport.

**Llarg Termini:** Operar en aeroports de més de 2.000.000 passatger anuals

Per tal de realitzar un seguiment als objectius de vendes previstos, caldrà realitzar unes mesures de control i correctives.

Al tractar-se d'objectius de vendes tant binomials el control de vendes esdevé una tasca molt clara, o es fa, o no. No obstant per analitzar si s'està treballant correctament per aconseguir la fita, es presenten dos indicadors.

- Número de negociats presentats: Per valorar si l'empresa està treballant per la gestió d'un aeroport, s'haurà de mirar a quantes adjudicacions s'ha presentat al primer any.
- Augment de les dimensions de l'aeroport: A fi de aconseguir, a llarg termini, gestionar un aeroport de més de 2.000.000 passatgers, els primers anys s'haurà d'anar controlant amb aeroports cada vegada més grans i que tinguin unes xifres de passatgers. pròximes a la fita.

Pel que fa a les mesures correctives, seran aquelles accions que en cas de detectar un distanciament greu dels objectius s'hauran de considerar. Tot i que la situació en cada moment amb el seu respectiu anàlisi ens permetrà decidir la millor mesura correctiva, no obstant es considera que és necessari i útil conèixer accions per tal que el marge d'error sigui menor.

- Presentar-se a negociats del territori espanyol: Es valora molt positivament l'opció de poder romandre a territori català els primers anys de la transformació ja el món

cooperatiu té una presència molt més forta a Catalunya que a la resta de l'estat, no obstant, caldrà obrir les opcions en cas que les adjudicacions no siguin favorables.

- Rebaixar pressupost presidint d'aquelles activitats que aporten un valor afegit per diferenciació, oferint únicament aquells requisits fixats en els plecs. No obstant no es renunciarà a tots els aspectes que aporten valor afegit ja que es seguirà treballant com a empresa cooperativa fet que considerem que dona qualitat a la feina.

## 4. Pla de producció i qualitat

---

### 4.1. Producció i prestació de serveis

La realització del servei d'assistència a les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat, com ja s'ha comentat anteriorment, està reglamentat per la Comissió Europea en el Reglament 1107/2006 i per Aena en els Plecs de preinscripcions tècniques i clàusules particulars. Aquests mínims que, tota empresa gestora d'aquest servei ha de complir, estableixen el següent:

El Reglament obliga a les entitats gestores dels aeroports a el compliment del següents serveis a tots els aeroports situats en el territori d'un Estat membre subjecta a les disposicions del Tractat. A continuació s'especifiquen únicament els deures de les entitats gestores dels aeroports:

- Proposar una alternativa acceptable en cas que, per motius de seguretat, es negui la possibilitat de viatjar a una PMR
- Oferir tota la informació proporcionada a la resta de passatgers en format accessible.
- Designar punts d'arribada i sortida dins els límits de l'aeroport o en punts sota el control directa d'aquest.
- Notificar a la companyia aèria de la necessitat d'assistència d'un passatger, en cas que la sol·licitud es faci a l'aeroport, i viceversa.
- L'assistència prestada s'adaptarà, en la mesura del possible, a les necessitats particulars del passatger.
- Oferir el servei sense cap càrrec addicional.
- Fixar normes de qualitat aplicables i determinar requisits en relació als recursos necessaris per al seu compliment.
- Respectar el Codi de conducta per a l'assistència a terra de les PMR de la CEAC (Conferència Europea d'Aviació Civil).
- El personal ha de tenir el coneixements necessaris per a respondre a les necessitats de les PMR.
- Oferir formació relativa a la igualtat de servei i sensibilització en de discapacitat.

El Plec de Preinscripcions Tècniques de l'aeroport de Reus en matèria de serveis s'acull als establerts pel Reglament, però a més exigeix una comunicació fluida entre entitat gestora i l'aeroport, gestionar els acompanyants, gestionar a PMR amb necessitats d'assistència sanitària, poder gestionar a grups de PMR (5 o més PMR que viatgin junts en un mateix vol), gestionar les pèrdues de vol de les PMR i oferir el material necessari per poder moure a les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat dins l'aeroport sense barreres arquitectòniques.

No obstant, la visió dels soci/a fundadors sempre ha estat d'anar més enllà dels serveis mínims, i donar valor, qualitat i dignitat a aquesta assistència. Canviant la funció dels i les assistents d'acompanyants a facilitadors i eines per permetre una major comoditat en els requisits operacionals.

El serveis addicional que s'oferiran parteixen de l'estudi de reclamacions i queixes dels usuaris del servei i dels treballadors/es que actualment estan en nòmina en diferents empreses adjudicatàries. Però principalment de l'informe que va realitzar la pròpia Comissió Europea<sup>5</sup> al detectar falles en el servei.

Es reforçarà la informació del servei a fi que augmenti el número de passatgers que sol·liciten el servei i que els usuaris ja atesos ho puguin fer amb major tranquil·litat coneixent els seus drets. Acció detallada a l'apartat 2.5 Promoció del present document.

Per poder realitzar aquestes accions, caldrà valorar el cost del personal, Bernat Mora i la despesa en material d'informació, tríptics, panells, impressions de normatives, etc.

Cost per a la realització de tallers informatius a entitats:

	Hores/mes	Preu/hora	Total
<b>ATC</b>	23	12,50 €	287,50 €
<b>Material informació</b>			250,00 €
			537,50 €

També s'aposta perquè la sol·licitud del servei sigui més còmoda i immediata. Tenint en compte que actualment és necessari l'avís amb antelació de la necessitat d'ús d'aquest servei. I en cas de no haver-ho fet, cal realitzar uns procediments que esdevenen lents. Legalment és necessari tenir un control de les persones a les que s'ha assistit i logísticament és molt útil per poder planificar les recepcions, així com poder establir llocs de recollida amb la PMR i conèixer les seves necessitats específiques. Oferint valor a la nostra funció. Tanmateix el formulari permet que el client tingui la certesa que tindrà el servei preparat just arribar a l'aeroport.

Actualment el passatger pot sol·licitar l'atenció especialitzada al moment de la compra, aquesta informació és completa i arriba a l'aeroport d'origen i/o destí, sempre que formin part de la UE, almenys 36 hores abans de la sortida de l'avió (tal com s'indica en el Reglament), no obstant, Aena també obliga a que s'ompli el seu formulari on-line.

---

<sup>5</sup> Comisión Europea (2011) INFORME DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO Y AL CONSEJO (166) Recuperado de <http://ep00.epimg.net/descargables/2013/05/31/d84aa12d1115e4029317f097d3e62cb7.pdf/>

Per això es parlarà amb les companyies aèries<sup>6</sup> amb origen i destí a l'aeroport de Reus, per tal que al finalitzar la compra del bitllet s'inclogui l'adreça web que redirigeixi a l'usuari al formulari, juntament amb un escrit que informi de la necessitat d'enviar el formulari i un correu electrònic i un telèfon directe amb l'aeroport de Reus per més informació o sol·licitar ajuda, en cap cas, per sol·licitar el servei via telefònica.

El cost d'aquesta operació es forma per la despesa de personal informàtic, per la despesa del personal de direcció, que serà l'encarregat de realitzar la gestió, i per la creació i implementació del software necessari.

	Hores/mes	Preu/hora	Total
<b>Informàtic</b>	19	20,00 €	380,00 €
<b>Direcció</b>	10	12,50 €	125,00 €
<b>Software</b>			300,00 €
			805,00 €

També s'oferirà un departament d'incidències que permeti gestionar els problemes que tingui l'usuari i que li dificultin o inclús impossibilitin continuar el seu viatge amb normalitat. Per exemplificar, en cas que una persona requereixi d'una cadira de rodes, però aquesta hagi patit algun deteriorament durant el vol, es tindrà material per oferir-li durant l'estada.

Les incidències més comunes a les quals l'aeroport ha de fer front són, el trencament de material específic, principalment cadires de rodes; que la companyia aèria al·legui que per motius de seguretat al viatger no se li permet volar; i la falta d'informació accessible pels PMR davant possibles incidències, com els drets davant el retard d'un vol, pèrdua d'equipatge, etc.

El protocol d'acció davant d'aquestes incidències es centra en la idea que l'usuari ha de poder realitzar el seu viatge amb la major normalitat viable. Per això davant el maltractament del material específic, l'empresa podrà oferir cadires de rodes per l'estada i tractarà amb negocis que es dediquin a la venda de productes específics per a persones amb mobilitat reduïda o discapacitat per tal de crear un conveni on es digui que l'empresa Copermob recorrerà a aquell negoci en cas d'emergència i el negoci es compromet a oferir aquest servei i a facilitar que el passatger tingui el producte el més aviat possible, es vetllarà per cooperatives. A més s'oferirà la documentació necessària al passatger per tal que pugui realitzar la reclamació a la companyia aèria o l'empresa de handling, si s'escau.

---

<sup>6</sup> Les companyies que operen a l'aeroport de Reus són: Alba Star, ASL Airlines, BA Cityflyer, Jet2.com, Jetairfly, Royal Flight, Ryanair, Thomas Cook Airlines, Thomas Cook Airlines Belgium, Thomson Airways i Transavia.

La tasca del departament d'incidències serà realitzada per la Maria Vidal, per el cap d'agents de serveis i per l'administratiu. Així que el cost d'aquesta tasca ve englobat en la despesa que cada un dels personals suposa.

	Hores/mes	Preu/hora	Total
<b>Direcció</b>	25	12,50 €	312,50 €
<b>Agent de servei</b>	15	9,38 €	140,63 €
<b>Administratiu</b>	15	7,81 €	117,19 €
			570,31 €

## 4.2. Qualitat

L'article 9 del Reglament especifica que les entitats gestores fixaran normes de qualitat aplicables a l'assistència i determinarà els requisits dels recursos necessaris per el seu compliment

Aena és l'encarregada de redactar aquestes normes que venen especificades en el plec de particularitats tècniques per poder oferir heterogeneïtat al projecte encara que l'empresa gestora vagi canviant. Aquestes normes venen determinades per polítiques i codis de conducta internacionals oficials, i en particular pel document 30 de la Conferència Europea d'Aviació Civil, part I, secció 5 i l'annex J del Codi de conducta per a l'assistència en terra de les persones amb mobilitat reduïda

Ens comprometem al compliment de la normativa de qualitat establerta per Aena, així com per les normes particulars de l'aeroport de Reus.

En la clàusula 8 del PPT, Sistemas de Gestió de qualitat, exigeix que l'empresa disposi d'un Sistema de Gestió de Qualitat (SGC) propi i que amb la supervisió i direcció del Director de l'Expedient es compleixin totes aquelles mesures preventives i correctives necessàries per a mantenir els nivells de qualitat exigits i pactats.

L'aeroport fixa uns indicadors per mesurar la qualitat del servei. Aquestes mesures es realitzaran a partir d'observació directa de l'activitat i a través d'enquestes als usuaris.

En l'annex II del present document hi ha adjuntat els indicadors que ha fixat Aena i determinats en el PTT sobre els temps màxims d'espera d'assistència, el número de vols perduts, el retràs de vols per causes de gestió de PMR, les valoracions de les enquestes, les incidències d'equips de mobilitat reduïda, el posicionament de l'ambulif, els unts d'informació necessàries i la imatge d'equips i uniformitat.



Tanmateix, Copermob realitzarà els procediments necessaris per obtenir el certificat ISO 9001, una norma internacional que es centra en tots els elements d'administració de qualitat amb el quals una empresa ha de comptar per tenir un sistema efectiu que li permeti administrar i millorar la qualitat dels seus serveis. Aquest certificat avala la capacitat de l'empresa per capacitat per proporcionar de forma coherent productes o serveis que satisfan els requisits del client i els reglamentaris aplicables. El preu per l'obtenció del certificat és inferior a 300€.

A nivell de mercat aquest reconeixement permet, millorar la imatge dels serveis, afavorir el desenvolupament i guanyar quota de mercat. Així com també afavorirà la gestió interna de l'empresa, servint com a mitjà per millorar l'eficàcia i adequació del sistema de gestió, consolidar les bases de la gestió de qualitat i així com millorar la gestió dels recursos, tant personals com materials.

L'empresa realitzarà diferents estudis semestrals per poder assegurar també, que no tant sols es superen uns controls de seguretat externs, sinó que internament es consoliden uns objectius i unes maneres de fer específiques. En aquest estudi hi participarà, l'entitat gestora de l'aeroport, companyies aèries, els treballadors/es i usuaris.

### **4.3. Equip i infraestructures**

Tota empresa contractada per Aena, està obligada a la utilització de les infraestructures de gestió centralitzades que els aeroports comuniquin i posin a la disposició segons la resolució 9126, de 26 d'abril de 2000, de la Secretaria de Infraestructures i Transports. Aquestes infraestructures estaran a càrrec de l'empresa.

#### **4.3.1. Locals**

Aena prestarà el lloguer dels locals que es considerin suficients per cobrir les necessitats de cara a la prestació de servei, oficina, vestuari, magatzem, etc. El cost d'aquests locals es deduirà de les certificacions mensuals.

#### **4.3.2. Material d'oficina i equipament intern**

Aena no especifica el tractament del material d'oficina ni equipament intern, no obstant, es sobre entén que van a càrrec de l'empresa.

L'empresa conta amb recursos propis de material d'oficina i equipaments intern valorats en 1058€. A l'inventari trobem bolígrafs, retoladors, llapis, gomes, post-its, llibretes, fulls blancs calculadores, màquines de fer forats, grapadores, safates i calaixos classificadors, dos armaris d'1,05 x 0,7, tres cadires amb rodes, dues pissarres blanques i una de paper, una farmaciola, un

projector i diversos llibres empresarials i en matèria de persones amb mobilitat reduïda i discapacitat.

#### 4.3.3. Equips tecnològics i de comunicacions

Aena posa a disposició de l'empresa el lloguer dels serveis informàtics. Els imports d'aquests venen establerts en l Plec de Preinscripcions Tècniques. Copermob sol·licitarà el següents equips tecnològics:

	Despesa/mes
<b>PC Tecnologías de la información</b>	150,00 €
<b>PC portàtil + Dock + Monitor</b>	171,00 €
	321,00 €

Aena ofereix el servi de seguretat per accés a la xarxa, seguretat antivirus, suport tècnic informàtic via telefònica “in situ”, compte de correu electrònic, accés a recursos de servidors, us de perifèrics en modalitat compartida (impressores, escàner i plotters) i llicències de software de paquets d'ofimàtica i eines homologades d'Aena Aeroports. Aquests serveis van a càrrec d'Aena.

L'empresa conta amb una impressora-fotocopiadora, un escàner i amb dos ordinadors propis valorats en 1.030€.

#### 4.3.4. Subministraments

Les despeses d'aigua, electricitat i telèfon corresponents als locals utilitzats per l'empresa adjudicatària, seran a càrrec de l'empresa, deduint cost de les certificacions mensuals.

L'empresa encarregada de subministrar-los serà la indicada per Aena.

#### 4.3.5. Equip específic destinat al transport de PMR

Queda determinat per Aena el número mínim d'equips que l'adjudicatari ha de posar a disposició del servei en l'aeroport, en el cas de l'aeroport de Reus, tenint en consideració el número de passatgers assistits en el curs anterior i el número de treballadors/es es requereix de:

Equipament	Número	Cost/mes
<b>Transelevador PMR/Ambulift</b>	2	70,00 €
<b>Microbus/Furgoneta adaptada</b>	1	107,00 €
<b>Cadira trepadora</b>	2	10,69 €
<b>Cadira de rodes</b>	25	10,69 €
<b>Cadira de rodes estreta</b>	4	10,69 €
		<b>209,06 €</b>

L'adquisició de l'Ambulift i el Microbus es realitzarà a partir d'un renting a l'empresa Aeerogse, amb la qual ja es treballava abans i per tant es realitzarà mensualment un abonament, no obstant, les cadires de rodes es compraran i s'amortitzaran mensualment, l'import de la inversió inicial és de 7.950,00€.

Pel que fa a les infraestructures de l'aeroport, cal destacar que tot i diferents reformes i adaptacions realitzades en els darrers anys, encara hi ha mancances i caldria realitzar estudis i inversions de millora per tal d'assolir nivells de qualitat semblants al dels grans aeroports. No obstant, aquesta inversió no està a l'abast, econòmic ni legal de l'empresa, per això caldrà adaptar les tasques a la situació existent.

#### **4.4. Seguretat a la feina i medi ambient**

L'empresa sota la protecció d'Aena es compromet a totes les instàncies a complir amb les polítiques mediambientals, d'higiene i de seguretat amb les que s'hagi compromès Aena en general i l'aeroport de Reus en particular.

La normativa de prevenció de riscos determinada per Aena en el plec de preinscripcions tècniques, Clàusula 16. Aena es compromet a oferir la informació bàsica necessària en matèria de prevenció de riscos, prèviament abans de començar l'activitat. Així com la formació adequada en relació amb les accions necessàries per evacuar les infraestructures i d'autoprotecció. Informació que es transmetrà a partir del portal <http://cae.aena.es/presal/>.

Tanmateix Copermob es compromet a:

- Oferir unes condicions de treball del personal dignes.
- Realitzar aquelles accions necessàries per a garantir una protecció eficaç que eviti qualsevol tipus de risc.
- Informar i formar adequadament als seus treballadors dels possibles riscos específics de la seva activitat.
- Informar a Aena i a la resta d'empreses de l'aeroport que pugin veure's afectades dels accidents que es produeixen com a conseqüència dels riscos de les activitats efectuades.

- Participar en aquelles reunions o altres actes als que, en matèries de prevenció de riscos laborals, sigui convocada l'empresa.

A la Clàusula 22 del citat Plec venen descrits els Requisits mediambientals aplicables. S'especifica que els costos de totes les mesures que l'empresa hagi d'adoptar amb l'objectiu de donar compliment a les obligacions mediambientals establertes en el plec, seran a càrrec de l'adjudicatària.

Aena, en aquesta matèria també es compromet a, informar i cursar les necessàries instruccions al personal de l'empresa. També es requereix tenir una persona encarregada de gestionar i mantenir comunicació amb Aena sobre aquesta matèria. Aquesta tasca se li serà designada a la direcció.

A part de les accions i formacions ofertes per Aena, Copermob agafa un compromís amb els seus treballadors/es de informar-los en matèria de riscos laborals a partir de tota aquella informació que tingui la direcció, així com de realitzar avaluacions i anàlisis interns per detectar accions mal gestionades i nous riscos com a mínim un cop cada any, amb l'objectiu de fer-ne semestralment al menys en els inicis de la gestió. Així com enviar cada 6 mesos una enquesta per saber la situació física i mental dels treballador/es.

Pel que fa a les mesures respecte el medi ambient, l'empresa com a empresa d'economia social, treballa per fer la seva tasca el més sostenible possible, des de les oficines fins a les tasques de servei. Amb accions tant bàsiques com reciclar, on cada treballador/a tindrà la seva pròpia paperera preparada; incentivant i facilitant l'ús del transport públic o el transport compartit; creant els menor residus possibles, controlant les impressions realitzades, evitant la innecessària compra de material d'oficina, fomentar el manteniment del material d'oficina i incentivar i facilitar que els treballadors/es portin el menjar de casa.

Un punt de l'assemblea ordinària anual consistirà en l'aprovació del model intern de prevenció de riscos laborals i de les activitats i mesures que pren l'empresa en relació amb el medi ambient.

## 5. Pla d'organització i gestió

---

### 5.1. Organització

L'organització de l'empresa està formada pels 2 socis fundadors, Bernat Mora Maltas i Maria Vidal Ferreté i un treballador administratiu. No obstant, l'empresa haurà de subrogar als 8 agents de serveis que actualment es troben a la plantilla.

Les funcions principals que hauran d'existir per tal de poder complir amb els objectius marcats de qualitat i finançament són:

- Direcció general
- Assistència a l'usuari
- Gestió de Recursos Humans
- Gestió de Màrqueting
- Gestió financera i administrativa
- Gestió d'incidències
- Gestió de Compres
- Control informàtic

A continuació es nombraran les diferents responsabilitats que hauran d'assumir les persones que duguin a terme les funcions:

#### 5.1.1. Direcció General

Són les màximes representants de l'empresa i per tant han tenir una visió global de l'empresa; fer seguiment i control a les diferents accions impulsades i tenir seguiment dels diferents departaments; marcar-se objectius conjunts d'empresa, impulsar les diferents estratègies per complir els objectius; complir amb els procediments necessaris per a poder presentar-se als diferents negocis; i gestionar la comunicació amb Aena, el director de l'expedient i amb les companyies aèries i amb totes aquelles empreses que tinguin contacte directe amb el passatger.

També seran les encarregades de gestionar tots aquells procediments necessaris per a la transformació de l'empresa cooperativa, o en cas que sigui necessari, delegar aquestes funcions. Així com la redacció dels estatuts i la gestió de les assemblees ordinàries i extraordinàries, si s'escau.

#### 5.1.2. Assistència a l'usuari

Tractaran amb els usuaris, les persones amb discapacitat i mobilitat reduïda i els seus acompanyants. Realitzaran les tasques d'acompanyament del passatger dins l'aeroport;

informaran davant les possibles incidències aeroportuàries i relacionades amb el seu vol; proporcionaran al passatger les enquestes de qualitat; compliran amb les cures que el passatger requereixi; oferiran els formularis de qualitat; i realitzaran el primer contacte amb la incidència de l'usuari i en la mesura del possible, respectant la normativa i amb el vistiplau de la persona encarregada, s'intentarà solucionar.

#### **5.1.3. Gestió de Recursos Humans**

Serán les persones encarregades de crear, formar i gestionar a l'equip de treball. Per tant als primers mesos hauran de, conèixer l'equip de treball del qual disposa actualment l'aeroport de Reus, analitzar i valorar la viabilitat de realitzar una subrogació de personal o pel contrari donar sortida a la bossa de treball de la qual l'empresa disposa.

Redactar un Welcome Kit per tal d'afavorir l'entrada als nouvinguts, realitzar accions per tal d'evitar la resistència al canvi dels treballadors/es, formar el personal en matèria de riscos laborals i gestió mediambiental, realitzar les enquestes de clima i detallar el procediment per fer els anàlisis interns de riscos laborals.

Tanmateix, s'haurà de mantenir un contacte amb Aena i l'aeroport de Reus per conèixer les polítiques de Recursos humans i complir amb la normativa.

Un cop engegada l'activitat de l'empresa serán qui gestionaran les retribucions i nòmines, els horaris laborals, les vacances, excedències, etc; i de gestionar les diferents formacions que han de rebre els treballadors/es.

També caldrà informar i formar a l'equip de treball en relació al cooperativisme per tal que coneguin quins són els seus drets i deures dins d'aquest marc legal i promoure, l'entrada d'aquests a l'empresa com a socis/es.

#### **5.1.4. Gestió de Màrqueting**

Serán les persones encarregades finals de gestionar la imatge de Copermob. Duran a terme les accions establertes d'informació, realitzaran seguiment al servei que es realitza a fi de determinar els punts forts i dèbils del servei; i analitzaran els diferents aeroports i futures obertures d'adjudicacions amb l'objectiu de poder ampliar les gestions aeroportuàries.

Juntament amb el departament d'incidències, realitzaran una recerca de diferents negocis encarregats de la venda de material específic per a persones amb mobilitat reduïda o discapacitat i presentar un conveni per tal que aquests negocis gestionin les possibles incidències dels passatgers.

### **5.1.5. Gestió financera i administrativa**

Seràn les persones encarregades finals de la gestió econòmica i financera de l'empresa. Per fer-ho hauran de, realitzar els pressupostos, controlar la comptabilitat, gestionar els costos, analitzar i dissenyar plans d'inversió i elaborar plans per a finançar-se.

Les cooperatives requereixen gestió, dels fons d'educació i promoció de cooperatives i del fons de reserva; de la contribució econòmica dels socis/es; del repartiment dels beneficis a finals d'anys entre els socis/es i dels excedents i les pèrdues.

Diàriament s'haurà de gestionar els formularis omplerts pels usuaris, contactar amb les companyies aèries en cas que es consideri oportú i portar el dia el registre SGPMR<sup>7</sup>.

### **5.1.6. Gestió d'incidències**

Seràn les encarregades de donar solució als possibles inconvenients que presentin els passatgers. Hauran de crear un protocol d'acció davant de les incidències més comunes, complint amb els procediments indicats en el Plec de Clàusules Particulars.

Sempre que s'escaigui hauran de informar al passatger dels drets i deures que té, facilitar la documentació necessària per tal que pugui realitzar la reclamació i tractar amb els diferents negocis amb els que s'hagi realitzat el conveni sobre les necessitats que tinguin els passatgers amb incidències.

### **5.1.7. Gestió de compres**

Seràn les persones encarregades de realitzar les compres necessàries per tal que es pugui desenvolupar l'activitat econòmica de l'empresa amb total normalitat. Tindran un control del material necessari de l'empresa, del material existent, del material faltant i es controlarà l'ús del material per tal de poder complir amb l'objectiu de consum reduït i menor impacte en el medi ambient.

També seràn les encarregades de cercar als proveïdors dels recursos, prioritzant els negocis d'economia social i cooperativa i treballant per abaratir el màxim les despeses de material.

### **5.1.8. Control informàtic**

Aquesta funció es realitzarà a partir d'una subcontractació. Respondrà a les necessitats de, crear, mantenir i instal·lar el software que implementaran les companyies aèries perquè el formulari

---

<sup>7</sup> SGPMR: Eina informàtica que facilita Aena per tal de controlar l'activitat de l'adjudicatari i control de registre de les assistències realitzades.

d'Aena aparegui al finalitzar la compra i resoldre els diferents problemes que puguin sorgir amb el material TIC de l'empresa.

Les funcions quedaran repartides de les següent manera:

- Direcció General: Bernat Mora Maltas i Maria Vidal Ferreté
- Assistència a l'usuari: 8 agents de servei
- Gestió de Recursos Humans: Bernat Mora Maltas
- Gestió de Màrqueting: Maria Vidal Ferreté
- Gestió financera i administrativa: Maria Vidal Ferreté i 1 administratiu/va.
- Gestió d'incidències: Maria Vidal Ferreté i 1 administratiu/va.
- Gestió de Compres: Maria Vidal Ferreté i 1 administratiu/va.
- Control informàtic: Personal subcontractat

A part de les diferents tasques empresarials, les cooperatives han de comptar amb diversos òrgans socials que formen l'organigrama següent:

- Assemblea General: És l'organisme que gestiona les decisions dels socis/es, fixa les polítiques generals, aprova els comptes anuals, l'aplicació de resultats i l'informe de gestió. Està format per tots els socis/es amb més d'un any d'experiència dins l'empresa.
- Consell rector: És l'òrgan de representació i de govern de la societat. En ell s'estableixen les directrius d'actuació de l'empresa amb relació amb la política fixada per l'assemblea. Fins la contractació pública estarà format per en Bernat Mora Maltas i la Maria Vidal Ferreté. No obstant, un cop amb l'entrada de socis aquests membres seran escollit per l'assemblea.
- Interventors de comptes: Aquest òrgan vetlla pel correcte funcionament de la cooperativa, pot consultar, comprovar i verificar tota la documentació de la cooperativa quan s'estimi oportú. Als inicis de Copermob aquesta funció es realitzarà des d'Aena a càrrec del Director d'expedient.

## **5.2. Gestió de personal**

### **5.2.1. Incorporació i etapa inicial**

La incorporació de personal dins de l'empresa esdevé una tasca primordial per part de la direcció de l'empresa, ja que sense la creació d'un equip de treball no es pot desenvolupar plenament l'activitat empresarial.

Aquesta incorporació s'ha de dur a terme subrogant a les persones treballadores, que actualment estan a càrrec de l'empresa Multiservicios Aeroportuarios S.A, tal com s'indica en el Plec de Preinscripcions Tècniques d'Aena.



La subrogació del personal dotarà a l'empresa d'experiència i solidesa, no obstant el canvi de paradigma que se'ls hi està oferint pot suposar diversos aspectes problemàtics que cal tenir en compte en el moment d'entrada.

El primer aspecte és la resistència al canvi: davant d'un model de gestió i funcionament diferent al que tenien fins ara. Per això, es vol realitzar aquesta adaptació gradualment.

Es redactarà un Welcome Kit, format per un manual de benvinguda a l'empresa on es presentarà les dades generals de l'empresa, el projecte corporatiu, la història, les intencions de qualitat i innovació i els compromisos de l'empresa. Així com els estatuts de la cooperativa i l'organigrama.

Es realitzarà una reunió entrant on la direcció presentarà les seves intencions, les idees de funcionament i les noves tasques a dur a terme (incidències, tracte amb l'usuari...), després els treballadors/es presentaran la seves preocupacions i sensacions.

Un cop es doni per finalitzada l'etapa d'incorporació que serà quan els treballadors/es confiïn amb la nova direcció i amb el model establert s'iniciarà un sistema de comunicació amb els treballadors/es que semestralment es faran valoracions del grup i la feina.

### **5.2.2. Presentació del model cooperatiu**

En cap cas s'obligarà a cap soci a entrar a formar part de la cooperativa. Inicialment se'ls hi oferirà l'entrada a tots els treballadors/es amb jornada completa. En cas que no vulguin formar-hi part ho hauran de notificar per escrit.

No obstant, l'objectiu dels socis – fundadors és la incorporació dels treballadors/es a la cooperativa per això es realitzaran diferents accions informatives i formatives. Per exemple una xerrada dirigida per personal de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya explicant el funcionament del sistema i els avantatges i requisits de les cooperatives.

### **5.2.3. Perfils dels treballadors/es**

Els perfils mínims acadèmics els quals seran requisit per la contractació:

**Infermers/es:** Estudis formatius d'auxiliar en infermeria.

**Treballadors/es socials:** Estudis formatius en integració, treball o educació social.

**Administratiu/va:** Estudis formatius d'auxiliar d'administració d'empresa.

Es valorarà les actituds i aptituds personals a través d'entrevistes individuals i en grup basades en el joc i la creativitat.

#### 5.2.4. Formacions

No obstant, caldrà realitzar formacions per poder oferir la màxima qualitat al servei i incentivar als treballadors/es. Des de l'empresa es fomentarà totes aquelles formacions relacionades amb l'àmbit d'acció, per això s'han pressupostat 2.500€ anuals. Les formacions que actualment ja s'han analitzat com a obligatòries són;

- Curs de legislació aeronàutica inicial, destinat al personal administratiu encarregat de la gestió d'incidències.
- Curs de primers auxilis, destinat al personal d'atenció a l'usuari amb formació en integració, treball o educació social.

A part de la formació que l'empresa considera necessària per poder desenvolupar degudament les tasques, Aena complint amb l'article 11 del Reglament exigeix que els treballadors/es rebin unes determinades formacions les quals és l'empresa qui se'n fa càrrec. Informació detallada a la Clàusula 14, apartat 3, del PPT.

Caldrà garantir la formació en seguretat en plataforma i tractament i atenció a PMR, a totes aquelles persones que donin aquest servei. Tanmateix tot el personal s'haurà de formar en matèria de qualitat, seguretat aeronàutica i aeroportuària. I tots els assistents a PMR hauran de rebre una formació relativa a la igualtat de tracte i sensibilització en matèria de discapacitat.

La formació haurà de cotnar amb els certificats pertinents per tal que el personal pugui exercir legalment les tasques.

#### 5.2.5. Retribucions

A continuació es presenta les remuneracions mensuals del personal en relació a les funcions que realitza. Aquestes remuneracions estan exemptes d'impostos :

	RRHH	Dircció	Marketing	Administració	Compres	Incidències	Ag. Servei	Total
Soci-fundador	1.700,00 €							1.700,00 €
Soci-fundador		1.700,00 €						1.700,00 €
Agent de servei							1.250,00 €	1.250,00 €
Agent de servei							1.500,00 €	1.500,00 €
Agent de servei							1.250,00 €	1.250,00 €
Agent de servei							1.250,00 €	1.250,00 €
Agent de servei							1.250,00 €	1.250,00 €
Agent de servei							750,00 €	750,00 €
Agent de servei							750,00 €	750,00 €
Agent de servei							750,00 €	750,00 €
Administratiu/va				1.250,00 €				1.250,00 €

Realitzaran jornada completa 5 agents de servei, amb remuneració de 1.250€ mensuals, a excepció de la persona encarregada que rebrà 1.500€, tal com s'estableix en els criteris de subcontractació.

La persona administrativa també realitzarà jornada completa i els socis – fundadors jornada parcial.

## 6. Pla Jurídic-fiscal

---

### 6.1. Determinació de la forma jurídica

#### 6.1.1. Forma jurídica

L'empresa Copermob es constituirà com una societat cooperativa, formada per 2 socis fundadors.

La raó principal per l'elecció d'aquesta forma jurídica és per la certesa que aquest model empresarial respon als valors humans amb els que creiem, respecte, creixement personal, sostenibilitat, compromís, pensament crític, treball en equip, igualtat d'oportunitats, entre d'altres. Amb una activitat econòmica que avala la voluntat de treballar des de les persones per a les persones.

Cal destacar, que a part dels beneficis socials, ètics i humanitaris les cooperatives també ofereixen avantatges legals, econòmics i empresarials<sup>8</sup>.

Els socis/es treballadors/es tenen llibertat per fixar calendari laboral, horaris, retribucions, vacances, excedències, etc. L'autoregulació permet unes millors condicions laborals i una organització empresarial més adequada a les necessitats dels recursos humans.

Els socis/es tenen la possibilitat d'escollir a quin Règim de la Seguretat Social s'acullen, entre el Règim General i el Règim d'Autònoms. No obstant l'opció ha de ser col·lectiva per tots/es els i les treballadors/es-socis/es de l'empresa i ha de quedar fixada en els estatuts.

Les cooperatives de treball gaudeixen de bonificacions fiscals pel fet de ser empreses especialment protegides. En l'apartat 5.4 Obligacions Fiscals es detallen.

Catalunya i l'estat Espanyol aposten per la creació d'empreses cooperatives i d'innovació, per això la possibilitat de rebre ajusts i subvencions públiques es major que en una empresa amb una altra forma jurídica, existeixen programes específics de subvencions de la Generalitat destinats a la incorporació de socis/es o per inversions o també, per assessoraments externs.

Alhora de registrar legalment la cooperativa no cal que inscriure's al Registre Mercantil, sinó que les cooperatives tenen el seu propi Registre de Cooperatives, que és competència de la Generalitat.

Finalment, i tot i que altres formes jurídiques com les societats limitades també gaudeixen d'aquest avantatge, a les cooperatives la responsabilitat es basa en el capital aportat pels i les

---

<sup>8</sup> Núria Casamajó (2016) Crea la teva cooperativa. Cooperatives de Treball de Catalunya [diapositives de Power Point] Recuperat de: Confidencial.

socis/es i no afecta al seu entorn personal. Al ser un projecte col·lectiu els riscos del negoci estan compartits.

Tanmateix, les cooperatives de Catalunya aposten per un treball en xarxa que permet realitzar sinèrgies de recursos i processos fet que permet créixer tant amb experiència com econòmicament.

No obstant, cal tenir en compte aquells aspectes, legals, econòmics i empresarials que, de primeres, esdevenen un desavantatge respecte a la resta d'empreses amb una altra forma jurídica:

Les cooperatives, prioritzen les persones davant del capital, per tant, hi ha més dificultat per a obtenir préstecs privats o de bancs no governamentals. I no tant sols en aquest aspecte, sinó que, sobretot fora de territori català encara costa que les cooperatives tinguin una posició de reconeixement en vers a altres models empresarials.

#### **6.1.2. Planificació per a la transformació de l'empresa**

La planificació provisional que en el present document es mostra, es basa en els passos detallats en la Guia Pràctica del procés de constitució d'una empresa Cooperativa<sup>9</sup>. La planificació és aproximada i té en compte, els terminis administratius màxims que l'administració pública ofereix per a cada procés, així una aproximació del temps necessari per a la redacció, execució i elaboració dels diferents processos.

La transformació de l'empresa, amb inici al Setembre, tindrà una durada aproximada de 3 mesos. Per tant, complint els terminis especificats a continuació, a finals del mes de Novembre l'empresa Copermob hauria d'estar constituïda. Tenint en compte que a partir del mes de Maig comencen les negociacions amb l'aeroport de Reus per la concessió, es considera un terminis suficients.

No obstant, abans d'iniciar els procediments necessaris per a la constitució de la cooperativa caldrà realitzar la liquidació de l'antiga empresa. Per a fer-ho caldrà seguir els següents passos:

- Formular un inventari i un balanç de la societat
- Percebre els crèdits socials i pagar els deutes socials.
- Tancar la comptabilitat de la societat, custodiar el llibres i controlar i emmagatzemar la documentació corresponent.

---

<sup>9</sup> AraCoop (2016) Guia Pràctica del Procés de constitució d'una empresa cooperativa. Recuperat de: [http://www.aracoop.coop/GuiaCreacio/wp-content/uploads/2016/02/guia\\_coop\\_2016\\_web.pdf](http://www.aracoop.coop/GuiaCreacio/wp-content/uploads/2016/02/guia_coop_2016_web.pdf)

Pel que fa al cost per a la transformació (també especificat en el calendari) extrets de l'arxiu de taxes 2015<sup>10</sup> realitzat per la Direcció General d'Economia Social i Cooperativa i Treball Autònom de la Generalitat de Catalunya, 161,63€. Cost al que se li aplica un 15% per imprevistos ja es valora que durant tot el procés administratiu és natural que apareguin aspectes no valorats al principi. No especificat en el calendari cal realitzar un pagament de 23,95€ en raó de transformació en un altre tipus de societat.

---

<sup>10</sup> Direcció General d'Economia Social i Cooperativa i Treball Autònom de la Generalitat de Catalunya, Departament d'Economia i Empresa (2015) Tràmits Societats Cooperatives. Recuperat de: [http://empresa.gencat.cat/web/.content/05\\_-\\_economia\\_cooperativa/documents/02\\_-\\_vols\\_crear\\_una/arxius/quotes\\_de\\_taxes.pdf](http://empresa.gencat.cat/web/.content/05_-_economia_cooperativa/documents/02_-_vols_crear_una/arxius/quotes_de_taxes.pdf)

[illegible]

Octubre 2016

Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
					1	2
3	4	6	7	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
	Celebració de l'assemblea constituent					
17	18	19	20	21	22	23
Escriptura pública de la constitució Cost: Màx. 750€			Aportacions inicials al capital social. Cost: comissions bancàries			
24	25	26	27	28	29	30
				Autoliquidació de l'ITP-AJD Cost: Gratuït		
31						
Inscripció de la societat al registre de cooperatives Cost: 23,35€						



Novembre 2016

Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
Sol·licitud del CIF definitiu Cost: Gratuït			Documentació social Cost: 2,15€ cada llibre			
28	29	30				

## **6.2. Aspectes laborals de l'equip promotor**

Un dels avantatges del model cooperatiu esmentats en l'apartat anterior, és el fet de poder escollir a quin règim de la seguretat social s'acull l'empresa, tal com s'estableix el RD 84/1996, de 26 de gener<sup>11</sup> (Art. 8 del Reglament General sobre la inscripció de les empreses i afiliació, altes, baixes i variacions de dades dels treballadors de la seguretat social) Aquesta elecció ha de ser col·lectiva i ofereix l'opció a modificar-ho posteriorment, sempre que hi hagi hagut un mínim de 5 anys de permanència en el Règim escollit.

L'elecció del tipus de règim ha d'estar inclosa en els estatuts, i per tant, degudament aprovada en assemblea.

L'elecció pels primers cinc anys, com a mínim, és la d'acollir-se al règim general. El principal motiu no és altre que el fet que, és el règim que dona menys problemes als socis entrants i en el cas de treballadors – no socis, també s'hauran d'acollir aquest règim i per tant, permetrà més homogeneïtat a l'empresa durant els primers anys de formació.

Per tal de donar d'alta al règim general de la seguretat social caldrà; en primer lloc que la cooperativa es doni d'alta a la Seguretat Social, assignant a l'empresa un codi de compte de cotització (CCC), d'obligatori possessió i que permetrà controlar les obligacions de la cooperativa en relació a la SS. Aquest codi permetrà que les persones sòcies treballadores de la cooperativa quedin excloses de cotitzar al Fons de Garantia Salarial (FOGASA).

L'empresa haurà de donar d'alta a totes les persones sòcies sense que sigui necessari formalitzar cap mena de contracte laboral entre aquestes i la cooperativa.

Com es valora que l'empresa tingui persones treballadores contractades no sòcies, s'haurà de demanar un nou CCC i caldrà donar d'alta a cadascuna de les persones treballadores no sòcies.

## **6.3. Aspectes laborals i seguretat socials dels treballadors**

El règim de seguretat social dels treballadors ha de ser el mateix que el dels socis promotors, per tant l'equip s'acollirà al Règim General.

Tal com s'ha indicat en l'apartat 4.1 Organització, Aena en el Plec de Preinscripcions Tècniques Reu 286/15 obliga a realitzar subrogació de personal. Per això, com ja s'ha especificat es treballarà perquè aquestes persones apostin per esdevenir socis de la cooperativa fins el moment que l'empresa deixi l'adjudicació.

---

<sup>11</sup> Ministerio de empleo y Seguridad social (84) Real Decreto 84/1996 de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento general sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social. Recuperat de: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Normativa/095179#documentoPDF](http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/095179#documentoPDF)

La relació dels socis/es no és laboral, sinó societària. No existeix un contracte laboral sinó un contracte de pertinença i de propietat de la cooperativa.

Això ofereix al treballador/a la possibilitat de prendre decisions estatutàries en relació a la gestió de l'empresa, per tant, tindrà opinió davant de decisions relacionades amb la gestió de personal, legals, econòmiques i de màrqueting. Dotant al treballador d'una major sensibilitat davant de l'activitat econòmica de l'empresa.

La relació societària es formalitza quan el Consell Rector aprova l'admissió, el soci formalitza la seva entrada i abona la quota social, que serà 70€ anual. La llei també ofereix un període de prova màxim a un any per tal de rectificar l'entrada del soci.

Pel cas de les persones amb les que s'estableixi un contracte laboral i no societari es continuarà amb la tipologia contractual subrogada. Aquests tipus de contracte queden especificats en l'Annex IX del plec REU 286/15 i en l'annex III del present document.

#### **6.4. Obligacions fiscals**

Les obligacions fiscals a les que ha de fer front una empresa cooperativa estan descrites a la Llei 20/1990 de desembre, sobre el règim fiscal de les cooperatives.

Aquesta llei determina que les cooperatives de treball estan classificades com a empreses especialment protegides, sempre hi quan complexin els següents requisits especificats a l'article 8 de la Llei<sup>12</sup>:

- Que s'associïn persones físiques que ofereixin el seu treball personal en la cooperativa per a produir en comú bens i serveis per a tercers.
- Que l'import mitjà de les seves retribucions totals efectivament meritades, incloent els avançaments i les quantitats exigibles en concepte de retorn cooperatiu no excedeixin del 200% de la mitjana de les retribucions normals en el mateix sector d'activitat, que haguessin pogut percebre si la seva situació respecte a la cooperativa hagués estat la dels treballadors per la seva conta aliena.
- Que el número de treballadors assalariats amb contracte per temps indefinit no superi el 10% del total dels seus socis. No obstant, si el número de socis és inferior a 10 podrà contractar-se un treballador assalariat<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> BOE 304. Jefatura del Estado (1990) LEY 20/1990 DE 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas. TITULO II, CAPITULO II, Art. 8 Cooperativas de Trabajo Asociado. Recuperat de: <https://www.boe.es/boe/dias/1990/12/20/pdfs/A37970-37977.pdf>

<sup>13</sup> Condició modificada per la Llei 12/2015, del 9 de Juliol, en la que s'estableix que: «un màxim del 30% de treballadors per compte aliena respecte les jordanes laborals dels socis».

El càlcul d'aquest percentatge es realitzarà en funció del número de socis i treballadors assalariats existents en la cooperativa durant l'exercici econòmic, en proporció a la seva permanència efectiva en la mateixa.

La cooperativa podrà contractar treballadors per conta aliena mitjançant qualsevol altre forma de contractació, sense perdre la seva condició d'especialment protegida, sempre que el número de jornades legals realitzades per aquests treballadors durant l'exercici econòmic no superi el 20% del total de les jornades legals de treballs realitzat pels socis. [...].

- A afectes fiscals, s'assimilarà a les Cooperatives de Treball Associat a qualsevol altre que, conformi en els seus estatuts, adopti la forma de treball associat, resultant-li d'aplicació les disposicions corresponents a aquesta classe de cooperatives.

Coneixent aquests requeriments, així com els que venen especificats en l'article 13 del esmentat document, on es determina aquelles accions o falta d'aquestes que comportarien la pèrdua de protecció fiscal, i agafant un compromís per part de l'empresa per tal de complir-los amb l'objectiu de poder gaudir dels beneficis de ser cooperativa especialment protegida, les obligacions fiscals a les que està sotmesa l'empresa seran:

Impostos	Tipus d'operació	Obligació Fiscal
<b>ITP i AJD</b>	Constitució, ampliació de capital, fusió i escissió	Exempció
	Constitució i cancel·lació de préstecs	Exempció
	Adquisició de béns i drets	Exempció. Per a fins socials i per al Fons d'Educació i Promoció.
<b>Impost sobre Societats</b>	Llibertat d'amortització de l'actiu fix nou (3 anys des de la inscripció)Llibertat d'amortització de l'actiu fix nou (3 anys des de la inscripció)	Si
	Resultat cooperatius	Tributació del 50%
	Resultats extra cooperatius	Tipus de gravamen: General amb bonificació del 50%
<b>IAE</b>		Bonificació del 95%
<b>Impost sobre Béns Immobles</b>		Bonificació del 95% en cooperatives agràries i d'explotació comunitària de terra.
<b>IVA</b>		Declaració trimestral i resum anual. I

		<p>hauran de portar els llibres de registre següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibre de registre de factures emeses.</li> <li>- Llibre de registre de factures rebudes.</li> <li>- Llibre de registre de béns d'inversió.</li> <li>- Llibre de registre de determinades operacions intracomunitàries.</li> </ul>
--	--	---

També s'ha de tenir en compte altres comunicacions i declaracions; comunicació anual (que es realitza durant el mes de febrer), detallada trimestralment sobre operacions amb tercers que superin els 3.005,06€; declaració d'operacions amb clients i proveïdors de la Comunitat Europea, de forma mensual o trimestral en cas de tenir operacions d'aquest tipus.

I cal portar el dia el següents llibres de registres; llibre d'actes de l'assemblea general i llibre d'actes del consell rector; llibre de registre de socis i les seves aportacions socials: llibre on ha de constar l'històric de les participacions socials; i llibre de visites de Treball: llibre on s'anoten les diligències que practiquen els inspectors de Treball en cas d'una visita, o el director de l'Expedient.

Gràcies a l'aplicació FemPla realitzada per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. Podem conèixer les dades exactes dels impostos de societats que l'empresa haurà de pagar:

IMPOST SOCIETATS	
Concepte	Import
Ingressos de l'exercici	221.625,01 €
Despeses de l'exercici	219.162,20 €
Resultat de les operacions	2.462,81 €
Resultat financer	0,00 €
Resultat comptable de l'exercici	2.462,81 €
Pèrdues d'exercicis anteriors	0,00 €
Base de les dotacions	2.462,81 €
Dotació al Fons de reserva obligatori (30%)	738,84 €
Dotació al FEPC (10%)	246,28 €
Resultat comptable de l'exercici	2.462,81 €
Dotació al FEPC	246,28 €
Base imposable prèvia	2.216,53 €
Dotació al FRO	369,42 €
Base imposable minorada	1.847,11 €
Tipus impositiu	20,00 %
Quota íntegra prèvia	369,42 €
Compensació de quotes per pèrdues	0,00 €
Quota íntegra	369,42 €
Bonificació especialment protegida (50%)	184,71 €
<b>Quota líquida de l'impost</b>	<b>184,71 €</b>

## **6.5. Permisos, llicències i documentació oficial**

Els permisos, llicències i documentació oficial necessari per poder-nos optar a l'adjudicació del negociat ca tenir vigent i presentar la següent documentació que ve especificada en el Plec de Clàusules Particulars d'Aena:

### **6.5.1. Documentació administrativa**

Justificant de la constitució de la fiança provisional equivalent al 2% de pressupost base de la licitació. Aquesta fiança es pot presentar o bé ingress en efectiu a el compte bancari de l'entitat, o bé mitjançant un aval bancari, o mitjançant un contracte d'assegurances de caució.

Documentació acreditativa de la personalitat i capacitat jurídica i d'obrar de l'empresari, com l'escriptura de constitució de l'empresa inscrita en el registre corresponent. Així com els estatuts de la cooperativa i l'acta fundacional.

Documents acreditatius de la representació del soci – fundador que signi i presenti la preposició. Mitjançant poder notarial atorgat a l'efecte així com còpia compulsada notarialment del seu DNI.

Declaració responsable de tenir capacitat per obrar i no incórrer en les prohibicions i incompatibilitats per contractar amb Aena especificades en la clàusula a4 del PCP. Resumint són:

- Haver comés delictes contra la hisenda pública i la seguretat social
- Haver comés delicte contra els drets dels treballadors/es.
- Haver comés delicte contra la protecció del medi ambient.
- Tenir condemna d'habilitació especial per a l'exercici de la professió.
- Haver estat declarat insolvent.
- Haver estat sancionat en caràcter ferm per infracció greu en matèria professional, integració laboral i d'igualtat d'oportunitats.
- Haver estat sancionat en caràcter ferm per infracció molt greu en matèria social, inclosa les infraccions en matèria de prevenció de riscos laborals o mediambiental.
- No estar al corrent en la matèria de les obligacions tributaries o de seguretat social.

Adjuntar el Formulari F-101, Informació sobre l'empresa, veure annex IV del present document.

Documentació acreditativa de la solvència econòmica i financera. Per poder presentar la documentació corresponent a Serveis Handling.cat caldrà prèviament presentar el document acreditatiu de transformació d'aquesta empresa en societat cooperativa.

Contingut complet dels comptes anuals corresponents a l'últim exercici econòmic mitjançant certificació original del Registre Mercantil i informe d'auditoria externa d'aquests comptes.

#### **6.5.2.Documentació acreditativa de la solvència tècnica**

Declaració jurada indicant la mitjana anual del personal mencionant l'estabilitat laboral de la plantilla de personal directiu en els últims tres anys.

Acreditar l'experiència de la prestació de servei d'atenció al públic en aeroports durant els últims 5 anys, presentant certificats de bona execució emesos per les empreses per la qual s'han prestat aquests serveis.

Declaració jurada dels representants legals de l'empresa comproment-se a adscriure mitjans personals i materials mínims exigits en el PPT.

Declaració jurada dels representants legals informant de si realitzarà la totalitat dels treballs amb mitjans propis o si alguna part serà objecte de subcontractació o col·laboració externa.

#### **6.5.3.Documentació d'oferta tècnica**

Coherència de mitjans per a la prestació de serveis: Característiques tècniques i estructura organitzativa.

En a l'apartat de característiques tècniques caldrà concretar relació de tots els mitjans que es posaran a disposició per aquest servei.

A l'estructura organitzativa s'hauran d'indicar els perfils i responsabilitats de l'equip de treball així com la organització dels mitjans humans.

Eventualitats i contingències: S'haurà de presentar el protocol d'incidències que ha redactat el departament d'incidències.

Gestió de qualitat: S'haurà de presentar el sistema de gestió de qualitat, indicadors i nivells de qualitat de servei.

### **6.6. Cobertura de responsabilitats**

En la Clàusula 18 del PPT s'especifica que l'empresa ha de contar amb una pòlissa de responsabilitat civil d'aviació i amb una de responsabilitat civil de patronal.

La pòlissa de responsabilitat civil d'aviació té la funció de garantir els danys i perjudicis a les aeronaus, passatgers, carga, equipatges i instal·lacions d'Aena que es puguin dur a terme durant el transcurs i per causa de l'execució de l'activitat.

L'aeroport de Reus classificat com a categoria B, ha de tenir una pòlissa que cobreixi com a mínim 90.000€ d'indemnització.

La pòlissa de responsabilitat civil patronal ha de garantir els danys i perjudicis dels propis treballadors/es en relació amb l'execució dels treballs en l'aeroport amb un límit d'indemnització mínim de 15.000€ per víctima.

A més caldrà assegurar la furgoneta adaptada per a PMR, que encara que sigui una renting en el contracte establert no es considera l'assegurança.

La companyia asseguradora que es contractarà és Allianz cobrirà aquestes necessitats per un cost de 4.500€.



## 7. Pla econòmic – financer

### 7.1. Pla d'inversions i finançament

L'empresa hereta els actius i els passius de l'antiga empresa. Aquests valors es comptabilitzaran en les inversions (l'actiu) i el finançament (el passiu).

S'haurà d'invertir amb la compra de més cadires de rodes ja que les que amb les que es disposava a l'aeroport d'Alguairé han superat el màxim de 2 anys que marca Aena, no obstant es troben en perfecte estat i s'utilitzaran per cedir al personal amb incidències comunicant degudament la situació.

Pel que fa al finançament es compta amb 5.562€ de subvenció de la Generalitat de Catalunya en matèria de foment del cooperativisme.

INVERSIÓ	
Concepte	Import
Immobles	0,00 €
Cadires de rodes	7.950,00 €
Material d'oficina i mobiliari	1.058,00 €
Equips informàtics / Maquinari	1.030,00 €
Programari	500,00 €
Despeses de constitució	185,58 €
Tresoreria	5.784,42 €
<b>Total</b>	<b>16.508,00 €</b>

FINANÇAMENT	
Concepte	Import
Capital social (socis treballadors)	6.893,00 €
Capital social (socis col·laboradors)	0,00 €
Préstecs no bancaris (subvenció Generalitat)	5.562,00 €
Préstecs de Bancs i Entitats de crèdit	4.053,00 €
<b>Total</b>	<b>16.508,00 €</b>

## 7.2. Compte de Resultats

PÈRDUES I GUANYS					
Compte	T1	T2	T3	T4	Suma
Vendes o prestacions de serveis	53.875,00 €	53.875,00 €	53.875,00 €	53.875,00 €	215.500,00 €
Altres ingressos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aprovisionaments	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sous i salaris	30.202,13 €	30.202,13 €	30.202,13 €	30.202,13 €	120.808,50 €
Seguretat social	13.025,51 €	13.025,51 €	13.025,51 €	13.025,51 €	52.102,04 €
Altres despeses d'explotació	6.720,00 €	6.720,00 €	6.720,00 €	19.870,00 €	40.030,00 €
Dotacions a l'amortització	191,99 €	191,99 €	191,99 €	1.023,96 €	1.599,93 €
Resultat d'explotació	3.735,37 €	3.735,37 €	3.735,37 €	-10.246,59 €	959,53 €
Ingressos financers	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses financeres	38,21 €	33,38 €	28,51 €	23,60 €	123,70 €
Resultat financer	-38,21 €	-33,38 €	-28,51 €	-23,60 €	-123,70 €
Resultat abans d'impostos	3.697,17 €	3.701,99 €	3.706,86 €	-10.270,19 €	835,83 €
Impost de societats					62,69 €
<b>Resultat de l'exercici</b>					<b>773,14 €</b>

El resultat final de l'exercici es preveu favorable, això indica que els beneficis seran a repartir.

Aquest repartiment es realitzarà al finalitzar l'adjudicació per poder assegurar la viabilitat del projecte. En cas que l'adjudicació es torni a resoldre positivament per a Copermob, l'empresa igualment liquidarà amb els socis/es els beneficis.

No obstant, anualment si que es destinarà el 30% dels excedents al fons de reserva obligatori i al fons d'educació i promoció.

Es considera viable fer una reducció del 3% davant de la proposta actual de MA, S:A. Tot i que el resultat de l'explotació sigui força baix és raonable considerant que es tracta del primer any d'explotació, a més es té un finançament suficient per mantenir aquesta oferta.

### 7.3. Pla

de

tresoreria

Concepte	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
SALDO INICIAL	5.970,00 €	14.456,60 €	22.943,20 €	25.077,30 €	17.856,35 €	26.342,95 €	28.477,05 €	21.256,10 €	29.742,70 €	31.876,80 €	24.655,85 €	33.142,45 €
A. COBRAMENTS D'EXPLOTACIÓ	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €
VENDES	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €	21.729,58 €
ALTRES INGRESSOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
B. PAGAMENTS D'EXPLOTACIÓ	13.067,11 €	13.067,11 €	19.419,61 €	28.774,66 €	13.067,11 €	19.419,61 €	28.774,66 €	13.067,11 €	19.419,61 €	28.774,66 €	13.067,11 €	35.331,11 €
APROVISIONAMENTS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sous i salaris de socis i treballadors	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €	8.132,38 €
Seguretat social (règim general i autònoms)	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €	4.341,84 €
Liquidació IVA (Model 303)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	9.902,55 €	0,00 €	0,00 €	9.902,55 €	0,00 €	0,00 €	9.902,55 €	0,00 €	0,00 €
Liquidació IRPF (Model 111)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.805,00 €	0,00 €	0,00 €	5.805,00 €	0,00 €	0,00 €	5.805,00 €	0,00 €	0,00 €
Arrendaments i cànons	0,00 €	0,00 €	6.050,00 €	0,00 €	0,00 €	6.050,00 €	0,00 €	0,00 €	6.050,00 €	0,00 €	0,00 €	6.050,00 €
Reparacions i conservació	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €
Serveis de professionals independents	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €	290,40 €
Transports	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primes d'assegurances	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.445,00 €
Serveis bancaris i similars	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Publicitat, propaganda i RRPP	0,00 €	0,00 €	302,50 €	0,00 €	0,00 €	302,50 €	0,00 €	0,00 €	302,50 €	0,00 €	0,00 €	302,50 €
Subministraments	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.630,00 €
Altres serveis	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.836,50 €
Altres tributs	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C. SALDO D'EXPLOTACIÓ (A - B)	8.662,47 €	8.662,47 €	2.309,97 €	-7.045,08 €	8.662,47 €	2.309,97 €	-7.045,08 €	8.662,47 €	2.309,97 €	-7.045,08 €	8.662,47 €	-13.601,53 €
E. PAGAMENTS DE CAPITAL	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €
Quota amortitzativa préstec	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €	175,87 €
Préstecs no bancaris (socis)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstecs no bancaris (no socis)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
F. SALDO DE CAPITAL (D - E)	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €	-175,87 €
SALDO FINAL (SALDO INICIAL + C + F)	14.456,60 €	22.943,20 €	25.077,30 €	17.856,35 €	26.342,95 €	28.477,05 €	21.256,10 €	29.742,70 €	31.876,80 €	24.655,85 €	33.142,45 €	19.365,05 €

El saldo final és postiu al final de l'exercici, no obstant hi haurà 4 messos crítics amb saldo negatiu que s'hauran de tenir en compte, aquests messos són, abril, juliol, octubre i desembre. El motiu és que el pagament de l'IRPF i el cobrament dels arrendaments i cànons amb les empreses de renting del material específic com amb l'aeroport en concepte de subministraments i lloguer dels locals es realitza als messos antriors aquests i provoca un saldo inicial menor que la resta de mesos.

## 7.4. Balanç de situació

ACTIU		
Concepte	Inicial	31/12/2017
A) ACTIU NO CORRENT	10.538,00 €	8.938,07 €
I. Immobilitzat intangible	500,00 €	250,00 €
II. Immobilitzat material	10.038,00 €	8.688,07 €
VI. Inversions financeres a llarg termini	0,00 €	0,00 €
B) ACTIU CORRENT	5.970,00 €	19.365,05 €
II. Existències	0,00 €	0,00 €
III. Deutors comercials i altres vendes a cobrar	0,00 €	0,00 €
1. Clients per vendes i prestacions de serveis	0,00 €	0,00 €
V. Inversions financeres a curt termini	0,00 €	0,00 €
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	5.970,00 €	19.365,05 €
<b>Total actiu (A+B)</b>	<b>16.508,00 €</b>	<b>28.303,11 €</b>

PATRIMONI NET I PASSIU		
Concepte	Inicial	43100
A) PATRIMONI NET	6.893,00 €	7.582,56 €
A-1) Fons propis	6.893,00 €	7.582,56 €
I. Capital	6.893,00 €	6.893,00 €
1. Capital subscrit cooperatiu	6.893,00 €	6.893,00 €
II. Reserves	0,00 €	250,75 €
1. Fons de reserva obligatori	0,00 €	250,75 €
2. Altres reserves	0,00 €	0,00 €
III. Resultats d'exercicis anteriors	0,00 €	0,00 €
V. Resultat de la cooperativa (positiu o negatiu)	0,00 €	438,81 €
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0,00 €	0,00 €
B) PASSIU NO CORRENT	7.628,24 €	5.645,58 €
I. Fons d'educació, Formació i Promoció a llarg termini	0,00 €	83,58 €
IV. Deutes a llarg termini	7.628,24 €	5.562,00 €
1. Deutes amb entitats de credit	2.066,24 €	0,00 €
3. Altres deutes a llarg termini	5.562,00 €	5.562,00 €
V. Deutes a llarg termini amb empreses del grup, associades i socis	0,00 €	0,00 €
3. Deutes amb socis	0,00 €	0,00 €
C) PASSIU CORRENT	1.986,76 €	15.074,97 €
I. Fons d'educació, Formació i Promoció a curt termini	0,00 €	0,00 €
II. Deutes amb característiques especials a curt termini	0,00 €	0,00 €
1. "Capital" reemborsable exigible	0,00 €	0,00 €
2. Fons especials qualificats com a passius	0,00 €	0,00 €
V. Deutes a curt termini	1.986,76 €	2.066,24 €
1. Deutes amb entitats de credit	1.986,76 €	2.066,24 €
3. Altres deutes a curt termini	0,00 €	0,00 €
VI. Deutes a curt termini amb empreses del grup, associades i socis	0,00 €	0,00 €
3. Deutes amb socis	0,00 €	0,00 €
VII. Creditors comercials i altres comptes a pagar	0,00 €	13.008,74 €
2. Proveïdors	0,00 €	0,00 €
3. Altres creditors (Administracions públiques)	0,00 €	13.008,74 €
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A + B + C)</b>	<b>16.508,00 €</b>	<b>28.303,11 €</b>

## 7.5. Sistema de cobraments i pagaments

El sistema de cobrament ve fixada per Aena en el PPT. I ve determinat per la següent formula:

$$\text{Certificació Mensual Fixa (CMF)} = \text{Cost Fixe mensual} \times \text{coeficient de baixa}$$

El cost fixe anual es calcularà a partir del cost total de la concessió dividit entre els 8 trimestres que dura l'adjudicació.

Pel que fa als pagaments als proveïdors es duran a càrrec per part d'Aena. Ja que la despeses de subministraments i locals es deduiran de les certificacions mensuals.

En quant a les despeses del renting del material específic de les pòlisses asseguradores es realitzaran al final de cada trimestre tal com es va establir en el moment del contracte.

En cas de treballar amb nous proveïdors l'empresa establirà per estatuts que mai un pagament pot ser major a 45 dies hàbils respecte a l'adquisició del valor, amb l'objectiu de tenir un control adequat de les despeses.

## 8. Valoració

---

### 8.1. Anàlisi DAFO

En aquest apartat presentarem els punts forts i dèbils que té l'empresa mitjançant un anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats).

S'han valorat els aspectes de qualitat, organització i gestió, jurídics i fiscals i econòmic i financer.

#### 8.1.1. Debilitats

Poca experiència relativa a la gestió de cooperatives: Per tal de fer una bona gestió empresarial de la cooperativa de treball cal tenir en compte diferents particularitats i poder exprimir el màxim les oportunitats i recursos que ofereix. No obstant, actualment aquesta experiència es poca i s'haurà d'anar agafant a partir de l'experiència.

Pocs fons propis : Els fons propis estan per sota del 35% del total de passiu, i això indica que l'empresa té un marge de manobra relatiu per a possibles incidències.

Resultat de l'explotació escàs: Tot i tenir una liquiditat estable i beneficis al final d'exercici del primer any, l'empresa té una situació econòmica justa. Tot i que permet realitzar totes les activitats previstes, necessita aconseguir més vendes per poder seguir creixent en els futurs anys.

Escassetat de recursos i equipaments propis: Per poder desenvolupar l'activitat Aena i entitats privades subministraran material i equipaments. Això comporta que l'empresa conti amb pocs recursos propis.

Necessitat de gestió dels RRHH: L'obligació de subrogar al personal sumat amb el funcionament particular de les cooperatives, farà que els treballadors/es puguin patir resistència al canvi. Per tant s'haurà de detallar un bon pla d'adaptació.

#### 8.1.2. Fortaleses

Funcionament cooperatiu: Des de la direcció es creu fortament en aquest sistema per els avantatges empresarials i socials que comporta. Juntament que les empreses cooperatives tenen una imatge empresarial favorable.

Bonificacions fiscals: Legalment les empreses especialment protegides compten amb beneficis fiscals útils per poder complir amb els pressuposts establerts per Aena.

Producte amb valor afegit: No tant sols es presta el servei normativitzat sinó que l'empresa té voluntat i capacitat d'aportar altres serveis que aportin valor a la tasca.

Recursos humans amb experiència: L'obligació de subrogar, tot i els desavantatges comentats, ofereix un factor d'estabilitat empresarial necessari i que aporta tranquil·litat al projecte. A part que el perfil dels soci/a fundadors és complementari i un aporta experiència en el ram de la gestió amb PMR i l'altre en el sector aeronàutic i cooperatiu.

Servei atractiu per Aena: El fet de que Aena en les seves adjudicacions compti amb una empresa cooperativa, a l'organisme li aporta augmentar la seva imatge.

### **8.1.3. Amenaces**

Competència consolidada en el sector: Tant l'empresa adjudicatària actual de l'aeroport de Reus (MA, SA), com d'altres que estan al mercat, són empreses amb experiència en el sector i normalment en altres sectors relacionats.

Requisits molt estrictes per a presetnar-se al negociat: Les necessitats que Aena, a través dels pelcs, exigeix per a poder presentar-se al negociat de l'adjudicació són complexos i en ocasions, esdevenen un problema, econòmic principalment, per a l'empresa adjudicatària.

Monopoli d'Aena: El servei de Copermob s'ha de realitzar en un aeroport, i la gestió dels aeroports és exclusiva d'Aena.

Baixada de passatgers de l'aeroport de Resus: Les dades finals del 2015 alerten el descens de passatger que aquest aeroport va viure respecte el 2014, i la tendència a principis d'aquest any 2016 era la mateixa, no obstant els mesos d'Abril i Maig ja han presentat lleugers creixements.

Desconfiança d'entitats bancàries cap al sistema cooperatiu: Una empresa cooperativa ha de mostrar més solvència que una altra amb forma jurídica diferent, ja que el sistema cooperatiu es basa en pasar per davant les persones i no el capital.

### **8.1.4. Oportunitats**

Reus municipi Cooperatiu: Reus ha manifestates el compromís polític i social ver les activitats d'economia social. I per tant, discrimina positivament a les seves contractacions públiques les entitats i organismes dedicats a l'economia social i cooperativa.

Comissió Europea més exigent en la gestió de PMR: La CE està treballant per crear una normativa més homologada i estricta que permeti el compliment del Reglament. Introduint nous requisits i augmentant la rigidesa de les sancions pel no compliment. Això comporta que

els aeroports hauran de revisar-se més detalladament els mínims que ofereixen les empreses adjudicatàries.

Creixen número de PMRs a Europa: Actualment 1 de cada 6 persones necessita l'ús d'aquest servei, i la tendència és a l'alça ja que la mitjana d'edat serà cada vegada més elevada.

Per tal de donar el màxim rendiment a l'anàlisi DAFO s'han establert també unes estratgies per tal de potenciar o solventar alguns dels aspectes comentats:

Consolidar el sistema cooperatiu: Estratègia ofensiva que busca que l'empresa tingui un elevat atractiu per l'entitat pública d'Aena pel fet de ser una empresa cooperativa. Per això caldrà realitzar una exhaustiva base estatutària, fiscal i en materia de recursos humans expremint el potencial que tenen les cooperatives en aquestes matèries.

Aconseguir proveïdors cooperatius: Estratègia adaptativa que intenta solventar la falta d'experiència cooperativa, la falta de recursos propis i la necessitat de gestió dels RRHH. Per fer-ho s'apostarà per crear la cadena de valor a partir d'empreses cooperatives que permetrà que els treballadors/es coneguin millor el sistema cooperatiu i es realitzin sinèrgies amb aquestes empreses.

Redactar un exhaustiu Welcome Kit: Estratègia de supervivència que busca donar resposta a la necessitat de gestió del personal i els requisits exigents d'Aena. Treballant per aconseguir una bona adaptació dels treballadors/es al nou entorn de l'empresa. Caldrà planificar i detallar les accions i estratègies que es volen realitzar.

Oferir una proposta treballada i detallada: Estratègia defensiva que consisteix en poder oferir una proposta elevada, detallada, atractiva i amb poc marge d'error, complint i superant els requisits i necessitats que Aena demana al licitador. Amb la intenció de potenciar les fortaleces del servei i atacar les amenaces d'Aena.

Amb aquest anàlisi podem concloure que la creació de la cooperativa és viable, no obstant, caldria aconseguir majors ofertes amb els proveïdors per tal de poder augmentar els resultats de l'exercici.



## 9. Conclusions

---

En el present treball s'ha volgut simular tots aquells procediments i aspectes a tenir en compte per a la creació, o en aquest cas transformació, d'una cooperativa per a la gestió de PMR a un aeroport.

Hagués estat d'ajuda poder emmirallar-me en alguna cooperativa del sector aeronàutic, no obstant no n'he trobat, i això m'ha fet replantejar la necessitat que aquesta forma jurídica s'obri a aquest ampli sector on hi caben empreses amb activitats econòmiques molt diverses. Faig la reflexió que per entrar aquest sector cal una ampla experiència i solvència econòmica i potser a les cooperatives els hi costa més d'aconseguir al principi, no obstant cal fer els primers passos per poder consolidar-se dins del sector i anar creixent.

La primera presa de contacte amb Aena ha estat complicada per les dificultats que ha posat alhora d'aconseguir una documentació pública i després, m'ha sorprès tots aquells requisits que exigeix els quals considero, que com a monopoli que és, es pot permetre, no obstant provoquen un monopoli de les empreses adjudicatàries

Per altre banda, també he pogut detectar la tasca diària que es realitza per a les persones amb mobilitat reduïda i discapacitat, però alhora, he investigat aquells aspectes que són necessaris per aconseguir que aquesta tasca sigui més completa i digne per a les PMR. Detectant mancances en la informació, la formació, el respecte i l'atenció. Elements necessaris per poder oferir un servei a l'alçada de l'entitat i de la societat.

Finalment, he realitzat una primera aproximació al funcionament dels negociats i concursos públics. Detectant la dificultat que tenen les empreses alhora de presentar-se, tant legalment, com econòmica, com en matèria de recursos humans, no obstant amb l'afegit que l'elaboració pot acabar sent insuficient i que l'adjudicació vagi per un altre.

Pel que fa als objectius plantejats en l'informe previ al principi de l'elaboració d'aquest treball, em plantejava la viabilitat d'una cooperativa dins del sector aeronàutic i l'elaboració d'una estructura interna d'una empresa cooperativa.

Pel que fa al primer objectiu, concloc que és viable, no obstant, dificultós per aquells aspectes que s'han esmentat al principi d'aquest apartat, falta de finançament i recursos propis. La tasca social és positiva i això s'ha de potenciar des de les empreses i organismes públics.

En quan a la creació de l'estructura interna, he conegut tots aquells procediments, necessitats, requisits, complexitats i avantatges amb les que viuen les cooperatives, no obstant, el següent pas d'aquest treball seria la realització d'uns estatuts, la celebració d'una assemblea i la

contractació de personal per tal de poder tocar de primera mà les particularitats d'aquesta forma jurídica.

Voldria esmentar que al finalitzar el treball crec més en aquest sistema empresarial ja que considero fermament que la participació dels treballadors/es permet un millor rendiment i una dignificació de la persona en la seva vessant laboral. A més de contribuir a la sostenibilitat territorial, mediambiental i econòmica a partir d'una economia social. També cal elevar la potencia que tenen les organitzacions i xarxes catalanes en matèria de suport a les cooperatives que permeten realitzar sinèrgies de treball.

Al finalitzar aquesta simulació hi ha diferents aprenentatges realitzats durant la carrera que han quedat assimilats, d'altres que han agafat rellevància i d'altres que han aparegut. El treball també ha permès el sorgiment de noves inquietuds i fins i tot ha obert nous camins de futur. Però els aprenentatges marxen i els camins acaben, no obstant les aptituds i actituds que m'ha ofert la realització del treball final de grau em seran d'ajuda per la vida professional que comença.

## 10. Bibliografia

---

[1] Cooperativa Universitària LTDA. “Historia del Cooperativismo en el mundo” Visitada el 08/04/2016

[http://www.cu.coop.py/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=139](http://www.cu.coop.py/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=139)

[2] INFOCOOP. Costa Rica. “Historia y Filosofía del Cooperativismo Fascículo 1” Visitada el 08/04/2016

<http://www.mep.go.cr/sites/default/files/recursos/archivo/fasciculo1.pdf>

[3] Viquipèdia. “Aliança Cooperativa Internacional” Última modificació 03/05/2015. Visitada el 08/04/2016

[https://ca.wikipedia.org/wiki/Alia%C3%A7a\\_Cooperativa\\_Internacional](https://ca.wikipedia.org/wiki/Alia%C3%A7a_Cooperativa_Internacional)

[4] International Co-operative Alliance. “History of the co-operative movement” Visitada el 15/04/2016:

<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>

[5] ServiCoop. “La Cooperativa. Historia del Cooperativismo” Visitada el 15/04/2016

<http://www.servicoop.com/024historiacooperativismo.php>

[6] CNMC Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. “E/CNMC/0002/14 el sector aeroportuario en España: situación actual y recomendaciones de liberalización” Visitada el 27/04/2016:

[http://www.cnmc.es/Portals/0/Notas%20de%20prensa/20140703\\_Estudio\\_aeroportuario\\_%20integrado.pdf](http://www.cnmc.es/Portals/0/Notas%20de%20prensa/20140703_Estudio_aeroportuario_%20integrado.pdf)

[7] CNT Barcelona. “La sección sindical en Multiservicios Aeroportuarios denuncia en rueda de prensa las prácticas de contratación fraudulenta de esta empresa” Última modificació: 16/11/2013. Visitada el 09/05/2016:

<http://cntbarcelona.org/la-seccion-sindical-en-multiservicios-aeroportuarios-denuncia-en-rueda-de-prensa-las-practicas-de-contratacion-fraudulenta-de-esta-empresa/>

[8]EFS “Sector Aeroportuario. Líderes en Handling” Visitada el 15/05/2016:

<http://www.equipofs.com/es/sectores/aeropuertos/>

[9] El Economista. Ranking Empresas. “Binter Canarias SA” Última modificació: 2013. Visitada el 19/05/2016:

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/BINTER-CANARIAS.html>

- [10] TICpymes. “Tarifas de publicidad Online”. Visitada el 25/05/2016:  
<http://www.ticpymes.es/tarifas-publicidad>
- [11] AENOR 30. “Certificació de Sistemes de Gestió de la Qualitat ISO 9001. ISO 9001. Et fa gran” Visitada el 25/05/2016:  
[http://www.ca.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.V2HHY9SLSt8](http://www.ca.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.V2HHY9SLSt8)
- [12] LLOY’S REGISTER LRQA. “ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad” Última modificació 2014. Visitada 25/05/2016:  
<http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- [13] UB. Pla de Sostenibilitat UB. “El reciclatge dels medicaments (ECO 2.0 – 20). Darrera modificació: 29/10/2014. Visitada el 29/05/2016:  
<http://www.ub.edu/plasostenibilitat/2014/10/el-reciclatge-dels-medicaments-eco2-0-20/>
- [14] Info Centre. “Riscos Laborals” Última modificació: 19/07/2015. Visitada 31/05/2016:  
<http://normativa.infocentre.es/ca/sectors/riscos-laborals>
- [15] BOE (170) “V. Anuncios. A. Contractación del Sector público. Otros poderes Adjudicadores” Publicat el divendres 17 de Juliol de 2015. Visitat el 05/06/2016:  
<https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/17/pdfs/BOE-B-2015-22606.pdf>
- [16] PYMERANG. “Qué hace un director general?” Visitada el 06/06/2016:  
<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/270-la-direccion-general>
- [17] EOI. Escuela de Organización Industrial. “Funciones de la Gestión de Recursos Humanos” Última modificació: 17/03/2013. Visitada el 07/06/2016:  
<http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- [18] Sebastiancorrea. 23 de Julio de 2011, publicat per Sebastian Correa, “¿Cuáles son las funciones de un departamento de marketing?” *El blog de Sebastian Correa*. 20 de Mayo de 2010:  
<http://sebastiancorrea.over-blog.es/article-cuales-funciones-departamento-marketing-86034919.html>
- [19] Talentos Reunidos. “El manual de bienvenida”. Última modificació: 26/02/2016. Visitada 10/06/2016:  
<https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida/>

- [20] Entrevistas de Trabajo.org. “Tipos de entrevista”. Visitada el 15/06/2016:  
<http://www.entrevistadetrabajo.org/tipos-de-entrevista.html>
- [21] Gobierno de España. Ministerio de Hacienda y administracions públicas. Senasa. “Legislación Aeronáutica. Inicial. Catálogo de Cursos”. Visitada el 15/06/2016:  
<http://www.senasa.es/portada.aspx?lang=es-ES&IDPagina=9&IDCurso=81>
- [22] AENA Aeropuertos. “Aena Proveedores. Adjudicaciones” Última modificació:  
08/06/2016. Visitada el 18/06/2016:  
<http://contratacion.aena.es/contratacion/principal?portal=infocontrato&idexp=9610119855&tipoexp=417>
- [23] Explico Fácil. “Ventajas i desventajas de una cooperativa” Última modificació:  
01/12/2012. Visitada el 19/06/2016:  
<http://www.explicofacil.com/2012/12/ventajas-y-desventajas-de-una.html>
- [24] FEVECTA “Criterios para elegir el regiment de la Seguridad Social de los Socios trabajadores de las cooperatives de Trabajo” Última modificació: 04/10/2012. Visitada el 25/06/2016:  
[http://www.fevecta.coop/index.asp?ra\\_id=7&no\\_id=108#.V20jtdSLSt8](http://www.fevecta.coop/index.asp?ra_id=7&no_id=108#.V20jtdSLSt8)
- [25] Crear-Empresas “Trabajadores Obligados a darse de alta en el Régimen de Autónomos”  
Visitada el 25/06/2016:  
<http://www.crear-empresas.com/personas-obligadas-alta-autonomos>
- [26] Cooperatives de Treball de Catalunya “LLEI DE RÈGIM FISCAL DE LES COOPERATIVES.La fiscalitat està regulada a la Llei 20/1990” Visitada el 25/06/2016:  
<http://www.cooperativestreball.coop/consolida/recursos/llei-regim-fiscal-cooperatives>
- [27] Centre de Gestió “Especial Emprenedors. Societat Cooperativa” Visitada el 26/06/2016:  
<http://www.assessoriacentregestio.com/ca/societat-cooperativa.html>
- [28] Alibaba.com “Productos. Lavado de aviones ambulift” Ultima modificació: 26/06/2016.  
Visitada el 27/06/2019:  
<http://spanish.alibaba.com/product-gs/aircraft-ambu-lift-1922804540.html>
- [29] SEIRA. Fundació Seira | Suport financer a les Cooperatives “FemPla” Última utilització:  
01/07/2016:  
<http://fempla.fundacioseira.coop:8080/assplan-vaadin/pla/login>
- [30] Generalitat de Catalunya “Aeroports de Catalunya” Última visita el 01/06/2016:  
<http://aeroports.cat/>

[31] Noticias Juridicas “Las cláusulas sociales en la contratación pública” Publicada el 01/07/2011. Visitada el 01/07/2016:  
<http://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4681-las-clausulas-sociales-en-la-contratacion-publica-/>

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'MVF' followed by a long, sweeping diagonal stroke.

Maria Vidal Ferreté